

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA
POTENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES
DE LA EMPRESA CATRA S.C.R.L.**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

ALEXANDRA ROLDÁN ORTIZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA - PERÚ

2020

Con todo mi amor a mis padres Walter y Yolanda por su apoyo incondicional y palabras de motivación durante toda mi vida que siempre quedan guardadas en mi mente y corazón. A mi madre, que es mi mejor amiga, por siempre estar conmigo cada vez que la necesite, demostrando su amor de manera excepcional.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor Alejandro Márquez de la FACEE de la Universidad Ricardo Palma, por su dedicación y apoyo en la culminación del informe final de Tesis.

A la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L., en especial al Dr. César Casanova Alcalde, por permitirme realizar la investigación y brindar facilidades para la elaboración del mismo.

INTRODUCCIÓN

La idea de negocio empezó por el año 2006, en el que se experimentó un incremento de los servicios de atención médico-quirúrgica de traumatología, Casanova Traumatólogos S.C.R.L. inició la comercialización de instrumental quirúrgico que permite ofrecer un servicio médico-quirúrgico integrado de traumatología bajo estándares internacionales a un precio accesible.

Sin embargo, con el incremento de demandas empezaron a surgir diversos problemas durante el proceso de importación, las cuales afecta la satisfacción del cliente por el retraso de sus pedidos y pérdidas a la empresa por la retención de instrumental quirúrgico por parte de la aduana.

Al no identificar el problema principal en el proceso de importación, la empresa toma medidas correctivas temporales de los errores cotidianos y carecen de medidas de prevención, lo cual genera la repetición de deficiencias afectando la gestión de compras debido a las demoras en la documentación que implican extra costos y pérdida de ventas; impactando significativamente en la reducción de su rentabilidad.

La presente investigación permitirá analizar la propuesta de mejora en el área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

La importancia de la investigación permitirá encontrar el problema principal dentro de la gestión de adquisiciones, cuáles son las causas que originan los problemas y elaborar propuestas de mejoras para cada causa y de esta manera poder disminuir el problema principal dentro del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

A continuación, presentamos el contenido de los capítulos de la investigación:

CAPITULO I: Se describe la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación y las limitaciones de la investigación.

CAPITULO II: Se desarrolló el marco teórico y conceptual, la definición de términos.

CAPITULO III: Se desarrolló las hipótesis de la investigación, variables de análisis y la matriz lógica de consistencia.

CAPITULO IV: Se desarrolló el marco metodológico que incluyó el método de la investigación, el diseño específico de la investigación, la población y muestra de la investigación, los instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, y el procedimiento de ejecución del estudio.

CAPITULO V: Se presentaron los resultados obtenidos y discusión.

CAPITULO VI: Se presentaron las conclusiones, las recomendaciones, se señalaron las referencias bibliográficas según lo establecido por las normas APA (6° edición), se anexaron en el apéndice la matriz de consistencia y el instrumento de recolección de datos.

ÍNDICE

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Introducción	iv
Índice	vi
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	x
Lista de gráficos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. Formulación del problema	7
2. Objetivos General y Específicos	8
3. Justificación e importancia del estudio	8
4. Alcance y Limitaciones	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	11
1. Antecedentes de la investigación	11
2. Bases teórico-científicas	16
3. Definición de términos básicos	49
CAPÍTULO III	53
HIPÓTESIS Y VARIABLES	53

1. Hipótesis y/o Supuestos básicos	53
2. Variables o Unidades de análisis	54
3. Matriz lógica de consistencia	55
CAPÍTULO IV	56
MÉTODO	56
1. Tipo y método de investigación	56
2. Diseño específico de investigación	56
3. Población, muestra o participante	56
4. Instrumentos de recogida de datos	57
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	57
6. Procedimiento para la ejecución del estudio	58
CAPÍTULO V	59
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
1. Datos cuantitativos y cualitativos	59
2. Análisis de resultados	77
3. Discusión de resultados	81
4. Propuesta	81
CAPÍTULO VI	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
1. Conclusiones	114
2. Recomendaciones	115
Referencias bibliográficas	116
Apéndices	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 01. ¿La empresa ha establecido las políticas organizacionales entre áreas?.....	59
Tabla 02. ¿La empresa posee manuales de funciones y de procedimientos para cada área?...	60
Tabla 03. ¿Se efectúa una coordinación conjunta para establecer nuevos pedidos respecto a los inventarios?	61
Tabla 04. ¿La empresa ofrece talleres y capacitaciones para todas las áreas?.....	62
Tabla 05. ¿Considera que el área de compras cumple satisfactoriamente los requerimientos de los usuarios?.....	63
Tabla 06. ¿Considera que se cumple con los plazos de entrega establecidos al cliente?	64
Tabla 07. ¿El área de compras informa con anticipación los retrasos en el tiempo de entrega?.....	65
Tabla 08. ¿Con que frecuencia recibe reclamos de clientes por retraso de pedidos?.....	66
Tabla 09. ¿Cómo comunica un nuevo requerimiento de compra?	67
Tabla 10. ¿Con quién se comunica ante una queja de compras?.....	68
Tabla 11. ¿Qué tan efectivas son las soluciones adoptadas?	69
Tabla 12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño del área de compras?.....	70
Tabla 13. ¿Qué problemas ha tenido al coordinar con el área de compras?.....	71
Tabla 14. Matriz de priorización de problemas.....	75
Tabla 15. Formato de seguimiento de la documentación.....	82

Tabla 16. Perfil del puesto de químico farmacéutico profesional.....	84
Tabla 17. Formato de matriz de evaluación y selección de proveedores.....	94
Tabla 18. Formato de base de datos de proveedores.....	96
Tabla 19. Formato de orden de compra.....	97
Tabla 20. Cuestionario para la detección de la necesidad de capacitación.....	99
Tabla 21. Propuesta de capacitaciones.....	100
Tabla 22. Formato de registro de asistencia a capacitación del personal.....	104
Tabla 23. Procedimientos de compras.....	105
Tabla 24. Manual de funciones.....	108
Tabla 25. Lista de indicadores para el seguimiento de las propuestas de mejora.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 01. Hoja de shaver.....	2
Figura 02. Punta de radiofrecuencia.....	3
Figura 03. Grabados en la tumba de Thebas en Egipto	17
Figura 04. Ciclo de calidad PDCA por Shewhart y popularizado por Deming.....	22
Figura 05. Evolución de la calidad.....	26
Figura 06. Evolución de la cultura empresarial.....	27
Figura 07. Desarrollo de la Gestión de la Calidad.....	28
Figura 08. Evolución de la calidad en el tiempo.....	29
Figura 09. Fases del ciclo PDCA.....	35
Figura 10. La trilogía de la calidad de Juran.....	37
Figura 11. La mejora genérica.....	42
Figura 12. El ciclo Deming o de mejora continua.....	43
Figura 13. Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa.....	44
Figura 14. Diagrama de Pareto.....	45
Figura 15. Histograma.....	45
Figura 16. Diagrama de Dispersión.....	46
Figura 17. Hoja de Recogida de Datos.....	47
Figura 18. Gráfico de Control.....	48

Figura 19. Entrevista al gerente general de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.....	72
Figura 20. Entrevista al contador de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.....	73
Figura 21. Entrevista al representante de la empresa proveedora.....	74
Figura 22. Principales causas y subcausas.....	76
Figura 23. Formato A-2 Solicitud para funcionamiento de droguería.....	85
Figura 24. Formato para certificación o renovación de buenas prácticas de almacenamiento.....	89
Figura 25. Formato DMIMM-001 para datos generales del dispositivo medico.....	92
Figura 26. Portal de búsqueda del registro sanitario de dispositivos médicos.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01. ¿La empresa ha establecido las políticas organizacionales entre áreas?.....	59
Gráfico 02. ¿La empresa posee manuales de funciones y de procedimientos para cada área?..	60
Gráfico 03. ¿Se efectúa una coordinación conjunta para establecer nuevos pedidos respecto a los inventarios?	61
Gráfico 04. ¿La empresa ofrece talleres y capacitaciones para todas las áreas?.....	62
Gráfico 05. ¿Considera que el área de compras cumple satisfactoriamente los requerimientos de los usuarios?.....	63
Gráfico 06. ¿Considera que se cumple con los plazos de entrega establecidos al cliente?	64
Gráfico 07. ¿El área de compras informa con anticipación los retrasos en el tiempo de entrega?.....	65
Gráfico 08. ¿Con que frecuencia recibe reclamos de clientes por retraso de pedidos?.....	66
Gráfico 09. ¿Cómo comunica un nuevo requerimiento de compra?	67
Gráfico 10. ¿Con quién se comunica ante una queja de compras?.....	68
Gráfico 11. ¿Qué tan efectivas son las soluciones adoptadas?	69
Gráfico 12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño del área de compras?.....	70
Gráfico 13. ¿Qué problemas ha tenido al coordinar con el área de compras?	71

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es presentar una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico que permitirá potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

En lo que respecta al tipo de investigación, fue descriptivo además se utilizó el método deductivo-explicativo. Para el análisis de los principales problemas que perjudican al área de compras de instrumental quirúrgico, se utilizó el diagrama de Ishikawa, encuestas a colaboradores, entrevistas de profundidad y matriz de priorización de problemas para determinar las causas que lo generan. Posteriormente, se expusieron propuestas de mejora en la gestión de adquisiciones dentro del área de compras globales que permitan reducir las causas que provocan el problema principal. Entre los resultados más sobresalientes, destaca la demora en la entrega de pedidos como el principal problema dentro del área de compras globales. Respecto a las causas, resaltan los errores en la documentación, limitada gestión del registro sanitaria, ausencia de métodos de trabajo con proveedor e inadecuado desempeño laboral. Concerniente a las propuestas de mejora en el área de compras, sobresalen la aplicación de formato de seguimiento de documentación; matriz de evaluación y selección de proveedores; una base de datos sólida de proveedores; formato de orden de compra; guía de requisitos para el registro de la empresa importadora como droguería en DIGEMID y para la importación de instrumental quirúrgico; perfil del puesto de químico farmacéutico; cuestionario para la detección de la necesidad de capacitación; procedimiento de compras y manual de funciones.

Como conclusión, una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico potenciaría la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Palabras claves: Calidad del servicio, gestión de adquisiciones, compras globales.

ABSTRACT

The general objective of the research is to present a proposal for improvement in the management of surgical instruments acquisitions that will enhance the quality of the service of the global purchasing area of the company Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Regarding the type of research, the deductive-explanatory method was also descriptive. For the analysis of the main problems that harm the area of surgical instrument purchases, the Ishikawa diagram, employee surveys, depth interviews and problem prioritization matrix were used to determine the causes that generate it. Subsequently, proposals for improvement in the management of acquisitions within the area of global purchases were presented that allow reducing the causes that cause the main problem. Among the most outstanding results, the delay in the delivery of orders stands out as the main problem within the area of global purchases. Regarding the causes, the errors in the documentation stand out, limited management of the sanitary registry, absence of working methods with provider and inadequate work performance. Concerning the proposals for improvement in the purchasing area, the application of documentation tracking format stands out; evaluation matrix and supplier selection; a solid database of suppliers; purchase order format; guide of requirements for the registration of the importing company as a drugstore in DIGEMID and for the import of surgical instruments; profile of the pharmaceutical chemist position; questionnaire for the detection of the need for training; purchase procedure and function manual.

In conclusion, a proposal to improve the management of surgical instrument acquisitions would enhance the quality of the service of the global purchasing area of the company Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Keywords: Service quality, procurement management, global purchases.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El 16 de junio de 1993, un grupo de reconocidos médicos especialistas en cirugía artroscópica, traumatología y ortopedia, liderados por el doctor César Casanova Alcalde, fundaron Casanova Traumatólogos S.C.R.L. realizando sus operaciones en la Clínica San Pablo en el distrito de Santiago de Surco en Lima – Perú. Desde sus inicios, se tuvo como objetivo convertirse en una institución altamente especializada y equipada con la tecnología médica más avanzada.

Con el transcurso de los años, la Clínica San Pablo se transformó en la red privada de salud más grande y moderna del Perú. A su vez, Casanova Traumatólogos S.C.R.L. se enfocó en mejorar los estándares de seguridad y con el objetivo de hacer placentera la experiencia de los pacientes en sus servicios médico-quirúrgicos.

Al presente, la Clínica San Pablo, a su vez Casanova Traumatólogos S.C.R.L., es parte del selecto grupo de instituciones de salud del Perú que poseen la más prestigiosa acreditación en excelencia hospitalaria fuera de los Estados Unidos, Joint Commission International, la cual es la entidad más exigente en términos de seguridad y calidad en la atención al paciente en todo el mundo. Mediante esta acreditación, los pacientes tienen la certeza que nuestros médicos siguen protocolos de atención, seguridad y calidad que la hace comparable con las mejores clínicas y hospitales del mundo.

En los últimos años, Casanova Traumatólogos S.C.R.L. ha experimentado un crecimiento exponencial ya que cuenta con el respaldo de un equipo de médicos altamente especializados en cirugía artroscópica, traumatología y ortopedia de reconocida trayectoria, causando un incremento de los servicios de atención médico-quirúrgica de traumatología, los cuales

requerían contar con instrumental quirúrgico de alta calidad a un precio razonable, ya que los proveedores ofrecían un precio muy elevado, provocando que muchos de los pacientes desistieran de realizarse la intervención quirúrgica y optaban por cambiar de clínica.

Por ello, luego de investigar el mercado internacional de proveedores, se decidió entablar relaciones comerciales con un proveedor americano en Miami en Estados Unidos para obtener la distribución exclusiva del instrumental quirúrgico en Lima (Perú). De esta manera, Casanova Traumatólogos S.C.R.L. inició la comercialización de instrumental quirúrgico que permite ofrecer un servicio médico-quirúrgico integrado de traumatología bajo estándares internacionales a un precio accesible, a través de la terciarización de representación de una droguería externa ante DIGEMID para realizar las gestiones del registro sanitario de los insumos quirúrgicos importados.

A continuación, se presentan los insumos quirúrgicos que la empresa suele importar:

Figura N°1: Hoja de shaver. Elaboración propia. (Casanova Traumatólogos S.C.R.L., 2019)

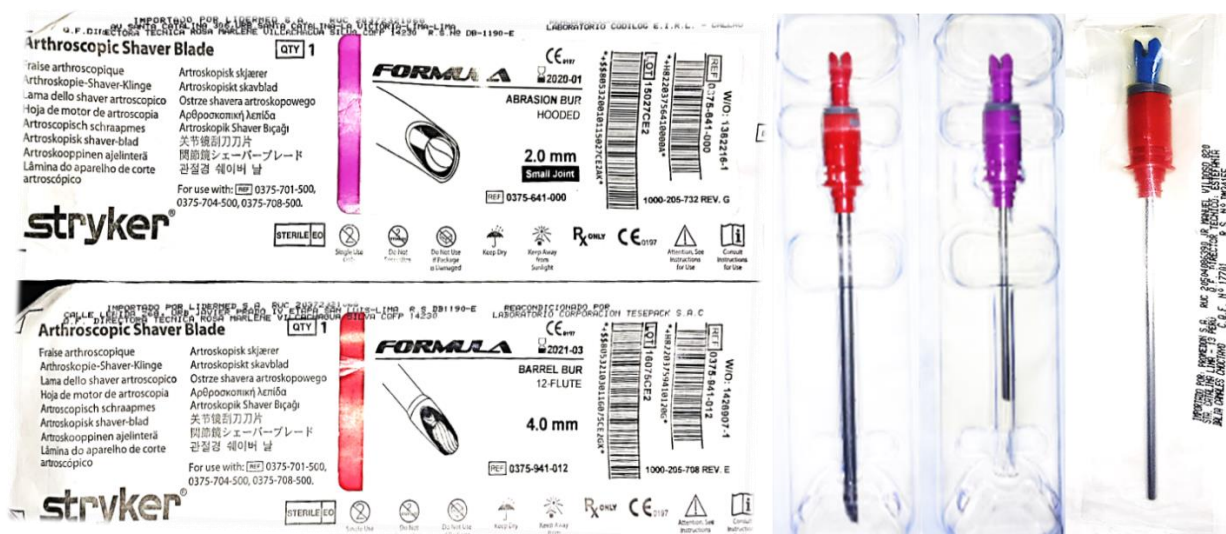


Figura N°2: Punta de radiofrecuencia. Elaboración propia. (Casanova Traumatólogos S.C.R.L., 2019)



La empresa ofrece simultáneamente servicios médicos quirúrgicos y venta de instrumental quirúrgico importados de Estados Unidos a través de una droguería externa que la representa ante DIGEMID ya que no se encuentra registrada como droguería ni cuenta con un químico farmacéutico que gestione los registros sanitarios. El área de ventas recibe los pedidos de los usuarios y comunica al área de compras globales para que realice la planificación anticipada de la adquisición de instrumental quirúrgico según la necesidad del mismo por parte de los pacientes que deseen operarse dentro del plazo mediato.

Sin embargo, con el incremento de demandas empezaron a surgir diversos problemas durante la gestión de compras, tales como la pérdida de documentos, atrasos de la entrega de pedidos por parte de los proveedores e incumplimiento en el plazo para la presentación de los requisitos del registro sanitario ante DIGEMID causando retención por parte de la aduana, los cuales la empresa no ha logrado encontrar cuál es el principal que afecta al proceso de adquisición de instrumental quirúrgico.

Actualmente, la empresa toma medidas correctivas temporales de los errores que se cometen cotidianamente buscando únicamente soluciones momentáneas; no existen medidas de prevención para evitar los errores más comunes. Precisamente, esto ocurre debido a que la

empresa carece de un control efectivo de la documentación en el área de compras. Al no tener identificado el problema principal, ni las causas que la provocan sumado a la carencia de propuestas de mejora; da como resultado la repetición de errores afectando la adquisición de instrumental quirúrgico.

En consecuencia, las mencionadas deficiencias han originado que la empresa no pueda ser líder en el rubro a nivel nacional, pero tampoco ha tomado medidas preventivas ni correctivas que reviertan su situación actual. Asimismo, la empresa corre con el riesgo de que los problemas se sigan incrementando, ocasionando más demoras que implican costos adicionales y pérdida de ventas; de tal manera que terminen por impactar en una significativa reducción de su rentabilidad.

MISIÓN:

Entregar al mercado instrumental quirúrgico de alta calidad para mejorar los servicios de atención médico-quirúrgica de cirugía artroscópica en traumatología, mejorando de forma permanente el servicio hacia nuestros clientes y la eficiencia de nuestros procesos.

VISIÓN:

Convertirnos en uno de los líderes a nivel nacional en la comercialización de instrumental quirúrgico para la red privada de salud especializada en cirugía artroscópica de traumatología.

Transcendencia del área de compras globales respecto a la empresa

El área de compras globales no es actualmente considerada tal como la actividad primaria que es, ya que es el área que agrega valor de forma directa a la empresa. Al ser de giro comercial, la calidad generada por la empresa está principalmente condicionado por lo que

planifica y ejecuta respecto a las compras de instrumental quirúrgico. Por ese motivo, el área de compras globales es responsable de la selección de los proveedores que representan las mejores oportunidades de colaboración y garanticen el abastecimiento en tiempo y forma.

Sin embargo, la función de compras al ser vista como una operación separada y aislada que no se conecta adecuadamente con las otras áreas, la generación de valor en la empresa se ve directamente limitada de tal manera que impacta negativamente en otras áreas de la empresa, siendo la más afectada la de ventas ya que recibe reiterados reclamos de los usuarios, perjudicando la imagen y prestigio organizacional en el mercado por el incumplimiento en la entrega de pedidos debido a la falta de stock de productos de mayor rotación ocasionado por inadecuada planificación del personal de compras o por ineficiente selección de proveedores.

Adicionalmente, la estrategia de compras no se encuentra alineada con los objetivos corporativos debido que estos no son difundidos por la gerencia.

Es fundamental que el área de compras globales este integrada a los procesos claves desde la etapa de planeación y ejecución de los objetivos organizacionales. Para ello, es necesario contar con un proceso definido e implementado en el que se incluyan los pilares de la organización. De esta manera, se involucra al área de compras globales en la responsabilidad de contribuir en la generación de valor teniendo en cuenta su impacto en la organización.

Diagnóstico de la situación problemática

El área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. registra reiterados problemas, demoras y errores en la gestión de adquisición de instrumental quirúrgico, los cuáles se mencionan como síntomas o deficiencias:

- a) Escaso control en la documentación;

- b) Existencia de errores en la documentación para el registro sanitario ante DIGEMID;
- c) Retraso en la autorización del registro sanitario por DIGEMID;
- d) Incumplimiento en las condiciones de compra establecidas con el proveedor.

Al analizar la situación, determinamos que las causas que las originaron fueron:

- a) Carencia de formatos para la trazabilidad de los pedidos pendientes en el área de compras;
- b) Terciarización de la representación de droguería;
- c) Carencia de formatos para la actualización de documentación;
- d) Inexistencia de orden de compra.

Pronóstico de la situación problemática

Sí el área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. no disminuye o elimina las situaciones arriba descritas, se encontrará con:

- a) Retención de instrumental quirúrgico por parte de la aduana por entregar documentación con errores;
- b) Pérdida de fidelidad del cliente por incumplimiento de plazo de entrega.
- c) Desactualización de documentación por traspapelo y por falta de verificación;
- d) Duplicidad de funciones por parte del personal del área de compras.

Control del pronóstico

Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se plantean las propuestas de mejora de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. que proporcionarán los siguientes beneficios al negocio:

- Adecuado desempeño de las funciones del área de compras globales que fomenta la satisfacción del área de ventas, a su vez, fideliza al cliente.
- Se agiliza la autorización del registro sanitario ante DIGEMID por la completa autonomía en la gestión.
- Implementación de formatos para el registro de la documentación y órdenes de compras.
- Simplificación de procedimientos al personal para el adecuado registro de la documentación.

1. Formulación del Problema

Problema Principal

¿De qué manera una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?

Problemas Secundarios

- ¿Cuál es el problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?
- ¿Cuáles son las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?
- ¿Qué medidas de mejora se pueden considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que se pueda potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?

2. Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Proponer una mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Objetivos Específicos

- Determinar el problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.
- Analizar las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de manera que se pueda potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.
- Proponer las medidas de mejora que se pueden considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

3. Justificación o importancia del estudio

Son las siguientes:

- a. La importancia de la presente investigación radica en evaluar y analizar las deficiencias y descuidos que han estado aconteciendo en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico que han afectado al área de ventas y justificar el impacto que generan en la calidad del servicio del área de compras globales.

- b. La propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico permitirá al gerente general observar y analizar la situación que actualmente se presenta para poder aplicar herramientas que permitan potenciar la calidad del servicio del área de compras globales y evaluar los objetivos inicialmente planteados.
- c. La propuesta de la investigación favorecerá en implementar mejoras en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico que tendrá como alcance repercutir en la calidad del servicio del área de compras globales.
- d. Se presentarán las propuestas de mejora para el problema principal identificado en la gestión la adquisición de instrumental quirúrgico, los cuales permitirían potenciar la calidad del servicio en el área de compras globales hacia otras áreas de la empresa.
- e. La presente investigación permitirá demostrar a los estudiantes la relevancia del uso de las herramientas de calidad con el fin de identificar los principales problemas y causas de cualquier entorno.
- f. Hacia la Universidad Ricardo Palma, la importancia de la investigación es lograr ayudar en futuras investigaciones a través de su registro en el repositorio digital.
- g. Hacia el país, la presente investigación contribuirá con una propuesta de mejora con el fin de que otras empresas puedan implementarlo y de esta manera aminorar los problemas que presentan.

4. Alcance y limitaciones

Limitaciones

a) Académicas

La investigadora no encontró tesis sobre el tema por lo que tuvo que realizar la investigación en diferentes bibliotecas para desarrollar en primera instancia el Plan de Tesis y posteriormente la Tesis.

b) Tiempo

Como la investigadora trabaja tuvo que adecuar sus horarios para investigar la situación actual de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L. por consiguiente contamos con información verídica y de primera mano.

c) Espacial

El área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. se localiza en la Av. El Polo 780 Int. 103 Urb. El Derby De Monterrico, Distrito de Santiago de Surco, Departamento de Lima, Perú.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido cumplir con los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

1. Antecedentes de la investigación

INTERNACIONALES

En la investigación de (Galvis & Vera, 2016) titulada *Plan de mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa DISFARMA* la cual se basa en la mejora continua como pilar fundamental para el crecimiento de la empresa, razón por la cual es indispensable no descuidar el sistema logístico e ir planteando nuevos objetivos basados en el cambio del entorno.

El aporte de su investigación consistió en aportar herramientas necesarias que le permitan dar inicio a un proceso de mejora continua para lograr el cumplimiento de metas, identificar los procedimientos, procesos y actividades susceptibles de mejora, diseñar indicadores que permitan controlar y medir el rendimiento de los aspectos claves de operación.

Como resultado se llega a la conclusión que todos los procesos relacionados a la importación deben ser dinámicos, puesto que resistirse al cambio implica perder las oportunidades de mejora continua, así como también dar seguimiento a los indicadores establecidos e identificar los problemas que se vaya presentando para mejorar la eficiencia de los procesos.

En la investigación de (Cadena, 2013) titulada *Los procesos aduaneros de importación y exportación en la agencia de aduanas Nora González de la ciudad de Tulcán y el mejoramiento continuo de procesos* se basa en plantear un plan estratégico que constituya un acercamiento de la empresa al mediano plazo con objetivos, metas y estrategias.

El aporte de su investigación consistió en la creación de un plan de mejoramiento continuo permitirá conocer si los procesos de importación y exportación será más eficientes y eficaces y de esta manera dar la satisfacción del cliente.

Concluye su investigación en que el plan de mejoramiento será para optimizar los procesos reduciendo costos y tiempos que beneficien al cliente, al empleado y la empresa. Además, el uso de un manual de procedimientos como una herramienta muy sustancial que reconocerá los diferentes errores y al mismo tiempo un documento indispensable para el perfeccionamiento y el crecimiento de las personas que tienen a cargo el departamento de importación y exportación ya que permitirá mostrar desde la recepción de la documentación hasta el despacho de la mercadería y de igual manera la atención al cliente

En la investigación de (Granizo & Zambrano, 2010) titulada *Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa EQUIPOS MEDICOS ECUADOR S.A. EQUIMECSA en la ciudad de Guayaquil* se basa en el mejoramiento y en la optimización de los procesos, obteniendo como resultado la sistematización de los mismos y la delimitación de funciones específicas al personal que se desempeña en este departamento.

El aporte de su investigación consistió en construir una estructura organizacional óptima para la implementación de la mejora continua de los procesos en el departamento de comercialización y logística.

Concluye su investigación señalando que es necesario contar con un buen sistema de administración de logística ya que es vital para lograr la competitividad, rentabilidad y planificación estratégica, asimismo, una correcta identificación de proveedores.

NACIONALES

En la investigación de (Principe & Trigoso, 2018) titulada *Evaluación del control interno en las actividades de importación en la empresa comercial CORPORACIÓN SAM S.A.C en el Cercado de Lima* que muestra el control interno permite llevar un plan estratégico ordenado de las funciones de las organizaciones para establecer líneas claras y transparentes en las operaciones, este sistema es apropiado para que los procedimientos sean confiables, asimismo para registrar y obtener los resultados financieros y de gestión oportunos.

El aporte de su investigación consistió en un estudio de evaluación al control interno en las actividades de importación como el proceso de la mercadería importada, tasas arancelarias e Incoterms, donde se precisa la importancia del Control Interno para evitar incidentes que se presentan en este departamento, tenemos que identificar las causas de los problemas operacionales de gestión, con la finalidad de obtener resultados óptimos, alcanzando la eficiencia y eficacia, para salvaguardar los recursos de la empresa, evitando gastos adicionales que se reflejan en los estados financieros.

Concluye su investigación asegurando que para mejorar el diligenciamiento de los registros de documentos, se recomienda contratar personal calificado para las funciones específicas, con el objetivo de gestionar de manera correcta, precisa y oportuna; capacitar al personal del departamento de Importación en Incoterms y otros temas específicos de comercio exterior, para mejorar y fortalecer los conceptos y tener bien definidas los cargos que realicen, en el proceso de importación; y para el progreso en el tema de las tasas arancelarias, los trabajadores deben optimizar la información de este proceso de forma compleja para obtener el criterio adecuado, con la finalidad de tener resultados eficientes.

En la investigación de (Aguirre, 2018) titulada *Establecer un proceso estandarizado para mejorar la gestión de importaciones de la empresa EFICIENCIA LABORAL S.A.* expone que la ausencia de un proceso estandarizado de importaciones y la falta de una descripción formal de las actividades que cada puesto debe tener bajo su responsabilidad son la causa principal del problema del área de importaciones de la empresa.

El aporte de su investigación consistió en aplicar un proceso estandarizado de importaciones basado en una estructura de sub procesos y la descripción formal de las actividades que deben realizar cada puesto de trabajo del área de importaciones, que permitirá reducir las demoras en la importación de productos, los extra costos por actividades no planeadas, el malestar del cliente interno por incumplimientos de plazos de entrega y pérdidas de ventas.

Concluye su investigación sugiriendo la aplicación inmediata de este proceso de importaciones estandarizado para ser aplicado en las nuevas operaciones, realizar reuniones con todos los colaboradores del área y con los jefes de las áreas que se están viendo afectadas por el problema del área de importación, para darles a conocer la nueva estructura del proceso de importación estandarizado, revisión periódica del proceso de importación estandarizado cada 3 meses durante el primer año para asegurar su correcto desarrollo e identificar algunos ajustes y el uso de indicadores mensuales de satisfacción del cliente interno y de incidentes en el proceso de importación estandarizado.

En la investigación de (Peralta, 2017) titulada *Mejora de los Procesos de Importación para reducir la carga tributaria en una empresa comercializadora de Equipos Médicos en Lima* comenta que la DAM es el documento más importante y confirma la importancia de que los equipos cuenten con su registro sanitario, por ello olvidar cualquiera de estos documentos demandaría mayores costos, por ello, es la importancia que las empresas de equipos médicos

tengan una guía sobre los procesos de importación para evitar sanciones y permitir un margen de ganancias mayor para este rubro de empresas.

El aporte de su investigación consistió en la elaboración de una guía de procesos de importación que reforzaran las gestiones del área de importaciones para asegurar que no se obvie ningún proceso que genere demoras, costos adicionales y sobre todo que se paguen mayores tributos de lo que estos procesos ya tienen.

Concluye su investigación indicando que el diseño de una guía de procesos de importaciones para empresas comercializadoras de equipos médicos debe darse a conocer a los trabajadores del área de importaciones a través de charlas de inducción. Además, se debe evidenciar a través de análisis periódicos las mejoras que ofrece la guía de procesos de importación de equipos médicos que permita reducir las altas cargas tributarias.

En la investigación de (Espino, 2016) titulada *implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos* explica que el uso técnicas e instrumentos científicamente comprobados y validados a nivel internacional como Pareto, Ishikawa, Toma de tiempos, Flujogramas, Diagnóstico Analítico de Procesos (DAP) repercute en una mejor empleabilidad de los recursos de una compañía.

El aporte de su investigación consistió en la implementación de mejora en la gestión compra orientada a incrementar la productividad en una pequeña empresa de concesionario de alimentos a través del análisis sobre las actividades, procedimientos, costos, tiempos, funciones, procesos, maneras y formas en el área de compras para demostrar que el problema es la gestión deficiente en las compras y realizar una propuesta de mejora para la gestión compras, utilizando herramientas, flujogramas, técnicas y análisis de procesos, de esta manera permitir una reducción de tiempos y costos de producción, la mejora en la entrega de los

productos y la demanda de clientes atendida sea incrementada en forma sustancial, es decir, incrementar la productividad de la empresa y que sea más competitiva en el mercado.

Concluye su investigación indicando que los principales problemas con los que este tipo de empresas se enfrentan con la deficiente gestión compras son los sobrecostos en los productos, sobrecostos en las horas del personal, pérdida de tiempo en los procesos, baja productividad y disminución en la demanda de clientes atendida. Asimismo, la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en la gestión compras son capaces de generar valor a la empresa.

2. Bases teórico-científicas

2.1. Historia de la calidad

La calidad en las civilizaciones primitivas desde A.C.

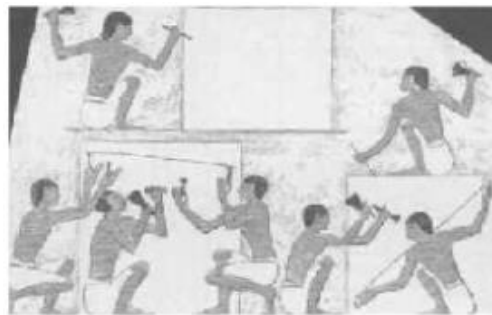
La definición actual de la calidad tiene como origen desde la mitad del siglo XX, sin embargo, desde la primera civilización se observó el interés del hombre por el trabajo correctamente realizado, culminar las labores, seguir ciertas normas y de responsabilizarse de las ocupaciones necesarias elaborar las tareas. De esta manera, se contempla la calidad tiene un cercano vínculo con el arte y la artesanía desde las primeras civilizaciones, considerándola como la labor correctamente realizada. (Penacho, 2001).

Desde la época de los tribales, faraones y reyes surgieron los asuntos sobre la calidad. En 1752 A.C., el código de Hammurabi sostenía que, si un albañil construía una casa que no sea fuerte y se derrumba causando la muerte de su dueño, el albañil era condenado a muerte. Por otro lado, los inspectores fenicios suprimieron todas las faltas repetidas de las normas de la

calidad, mutilando la mano de quien realizaba un producto defectuoso. (Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio S., 2007).

Igualmente, en el año 1450 A.C., las medidas de los bloques de piedra eran verificadas por los inspectores con una cuerda en presencia de los picapedreros; del mismo ocurría en América Central con los mayas. (Historia Clásica, 2007).

Figura 3. Grabados en la tumba de Thebas en Egipto (Miranda et al., 2007).



Por otra parte, en el Egipto antiguo no eran necesarias las inspecciones finales ya que los arquitectos responsables de la construcción de las pirámides estandarizaban el tallado exacto de las piedras convirtiéndolas en piezas intercambiables. De igual manera, en la Roma antigua la estandarización era principal dado el uso de un sistema métrico normalizado, normas de construcción y regulación del tamaño de ladrillos y tuberías. A ello se le suma la existencia de reuniones para optimizar la calidad de las edificaciones a través de la definición de procesos de tallada para evitar inspecciones finales, por lo que la calidad dependía de la ejecución de dichos procesos y normas establecidas.

En cuanto a China, desde el siglo 20 A.C., en la dinastía Xia había una industria establecida en base a departamentos responsables de la legislación, normalización, medición y supervisión de productos, mientras que los proyectos de arquitectura se encontraban diseñados y planificados mediante una engorrosa división de tareas. (Hidalgo, 2016).

Edad Media (Del año 476 hasta 1492)

Durante la Edad Media, el artesano de esta época se encargaba de la fabricación y comercialización en talleres reducidos en donde recibía de manera directa los reclamos de sus clientes que era útil para evitar errores y mejorar su producción. (Miranda et al., 2007).

El artesano es el encargado de fijar los precios, fabricar bajo las características y las condiciones que le han impuesto según sus conocimientos, entregar los pedidos e identificar de manera inmediata el grado satisfacción del cliente con su trabajo. (De Fuentes, 1998).

Cabe señalar que la definición de perfección abarcaba a toda obra perfecta que carecía de algún defecto, debido a que la existencia de un efecto, ya sea este pequeño, se consideraba como obra imperfecta. Durante este período, era costumbre colocar marca a los productos, por ende, era vital desarrollar una buena reputación relacionada a la marca. (INI, 1992).

En consecuencia, el artesano se esforzaba en realizar adecuadamente sus obras, ya que un trabajo perfecto le haría mantener su prestigio artesanal. Luego, la cantidad de clientes ascendió al haber una mayor disposición de recursos para adquirir insumos, puesto que el artesano se vio en la necesidad de ampliar su pequeña organización delegando funciones e implementando una estandarización de materiales, modelos y procesos. (Gutiérrez, 1989).

Tras el aumento del trabajo, en Europa surgen los primeros gremios artesanales que establecieron reglamentos y legislaciones con el fin de normalizar y fijar un nivel de calidad para sus productos, entre dichas reglas incluían calidad de las materias primas, del proceso y del producto terminado. Esta tendencia continuó hasta los siglos XVIII y XIX, sin embargo, a causa de los constantes conflictos sociales y a la consolidación de la Revolución Industrial, se ve frenada.

Con la publicación del célebre libro *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith en 1776, más la formalización de la Revolución Industrial, las industrias se veían orientadas a lograr altas cuotas de producción, en donde importaba el volumen. Dicho concepto se difundió en los siguientes siglos. (Penacho, 2002).

Es así que, en el siglo XVIII, la producción en grandes cantidades consistía en la fabricación realizada por varias personas siguiendo un diseño que incluía ciertas medidas y normas establecidas, por lo que se realizaba un sistema de producción en serie en el que los productos terminados eran comparados con un modelo. Sin embargo, aun existían productos con defectos ocasionados por las variaciones de los procesos de producción en personal, materia prima y en maquinaria. (Alcalde, 2007).

Luego, a mediados del mencionado siglo, se inició la fabricación de armas con piezas intercambiables, propuesto por Honoré Le Blanc y popularizado por Eli Whitney, en el que consistía el diseño de máquinas-herramientas y formación a trabajadores mediante cursos para disminuir las variaciones en el proceso de producción. Consecuentemente, el empleo de partes intercambiables desembocó en la revolución industrial. (Miranda et al., 2007).

En los últimos años del siglo XIX (Del año 1801 hasta 1900)

La evolución de la calidad está directamente relacionada al desarrollo de la economía. Hasta el año 1900, aún existía una gran abundancia de artesanos que tenían una relación cercana con sus clientes ya que estaban al tanto de sus necesidades y reclamos, asimismo, el artesano realizaba todas las fases de producción. Por lo tanto, había una falta de un sistema de calidad. (Sanguesa, Dueñas y Ilzarbe, 2006).

En los siglos posteriores, se promovieron nuevas ideas de organización industrial con la aparición de la organización automotriz, la estrategia empresarial de Henry Ford y los métodos de producción de Frederick Taylor. (Penacho, 2002)

Siglo XX (Del año 1901 hasta 2000)

A inicios del siglo XX en Estados Unidos, surge el capataz de control de calidad que inspecciona el trabajo realizado por los operarios con funciones similares. (Feingenbaum, 1991).

Se inicia la producción en series relativamente grandes acompañado del crecimiento de las fábricas y de la división del trabajo para optimizar el rendimiento, por lo que el operario frecuentemente desconocía el producto final perdiendo el interés por el resultado final del mismo. Adicionalmente, surge necesario la comprobación si el trabajo realizado por el operario cumple los requerimientos establecidos. (Garvin, 1988).

Frederick W. Taylor en su teoría de la Medición del Trabajo en 1911, plantea al hombre como una máquina motivado principalmente por el dinero, ocasionando una convulsión en el mundo industrial, donde separaba la planificación de la ejecución. (Alexander, 2002). Su idea consistía en dividir a los responsables de planificar de los que realizaban el trabajo, de esta manera los inspectores se aseguraban de la calidad de los productos realizados separando los buenos de los defectuosos, por ello las empresas contrataban una gran cantidad de inspectores lo que a su vez elevaba el precio del producto. (Alcalde, 2007).

A raíz de la teoría sobre la especialización de trabajo por el ingeniero Taylor, las fases del proceso de producción son realizadas por diferentes áreas, por lo que los reclamos de los clientes ya no llegaban directamente al productor ocasionando una ruptura entre la relación entre productor-cliente. (Sanguesa et al., 2006).

En 1920, la calidad era evaluada al final de la producción para su posterior validación, con ello surgió el término de “no conformidad” la cual hacía alusión a los productos terminados no eran válidos para cumplir su propósito. (Álvarez, 2006)

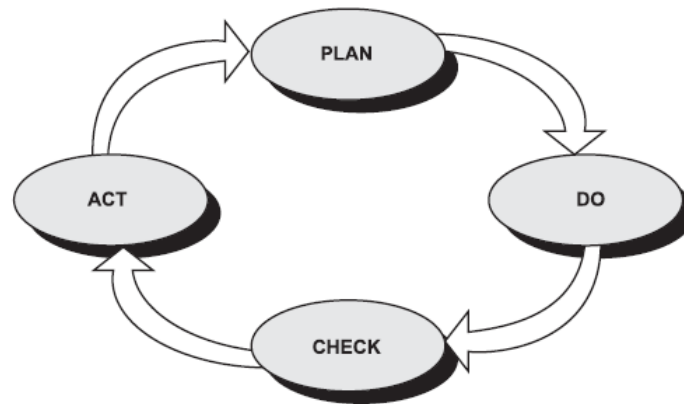
Asimismo, Walter A. Shewhart desarrolló el Control Estadístico de la Calidad, quien es considerado padre de la calidad. (Cuatrecasas, 2012).

Con la primera y segunda guerras mundiales, se originó una gran demanda de bienes y servicios. A partir del año 1945, durante la época de la posguerra, aquel escenario predominó especialmente para la mayoría de los países europeos y asiáticos ya que sufrieron las lamentables consecuencias. En Occidente, el país de Estados Unidos lideró la producción masiva de bienes y servicios. El objetivo principal era al mismo estilo de la Revolución Industrial, el cual consistía en producir y cumplir las cuotas preestablecidas, independientemente de la cantidad de desperdicio o reelaboraciones que se realizaran ya que ese costo lo asumía el cliente al incrementar el precio. (Alexander, 2002).

A su vez con el incremento de producción, también aumentó la necesidad de estas industrias en inspeccionar sus procesos. Del mismo modo, el incremento de los costos provocó una reducción de los inspectores, por lo que en Estados Unidos las técnicas estadísticas se introdujeron. Desde 1941, las universidades americanas ofrecían cursos de métodos estadísticos aplicables a la producción. En 1946 se fundó la American Society of Quality Control. (Sanguesa et al., 2006).

No obstante, a mediados de 1930, el considerado precursor de la calidad, Shewhart inició la teoría de la gestión de la calidad con la introducción de los principios del control estadístico del proceso y gráficos de control para ser aplicados en la producción en serie. Dicha teoría se basa en un seguimiento metódico y continuado del proceso de producción con el fin de mantenerlos constantes y controlados para mejorarlos. (Griful y Canela, 2002).

Figura 4. Ciclo de calidad PDCA por Shewhart y popularizado por Deming. (Griful y Canela, 2002).



En la década de los 50

El incremento del comercio internacional y la diversidad de las especificaciones a cumplir en la producción, se elaboraron unas Normas Técnicas para clarificar las condiciones entre el proveedor y cliente, considerándose como un gran avance en calidad. En Alemania se promovieron las DIN en y las BS en el Reino Unido (Lyonnet, 1989).

La producción en Estados Unidos se caracteriza por ser cuantitativa, cualitativa, y económicamente exitosa gracias a la introducción del control estadístico de la calidad. Durante la etapa después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos no tuvo daños en su infraestructura por la guerra y fue el único productor de calidad en el mundo. En paralelo, los productores alemanes y japoneses producían bajo infraestructuras deficientes. En consecuencia, los productores americanos vendían la mayor cantidad posible sin considerar la calidad, ya que a la falta de competencia no sufrieron repercusiones. Por lo tanto, el avance en técnicas de calidad se vio estancado. (Griful y Canela, 2002).

Durante estos años, los productos hechos en Japón eran considerados como de mala calidad, mientras que en los consumidores americanos afirmaban que sus productos eran superiores, si bien presentaban ciertas insuficiencias. (Alcalde, 2007).

Las ideas y aportaciones de Edwards Deming se enfocaron en la estadística, control y mejora de la calidad, sin embargo estas no fueron consideradas en Estados Unidos. En 1950 fue convocado para realizar conferencias en Japón, pudiendo tener el éxito en este país. Es conocido por implantar los 14 puntos para la gestión y el ciclo Deming o PDCA. Del mismo modo ocurrió con Joseph Juran, cuyo aporte más reconocido es la trilogía de Juran: Planificación, control y mejora de la calidad. (Sanguesa et al., 2006).

En conferencias en Japón, Deming y Juran manifestaron los síntomas de los productores americanos. Juran y Feigenbaum promovieron la idea de responsabilizar la gestión de la calidad total a cada área de la empresa basándose en el enfoque estadístico de Deming. La industria de Japón acogió dichas ideas más procesos de mejora continua, lo cual provocó un nivel de calidad superior al de las industrias americanas. Los japoneses empezaron a importar los productos americanos para mejorarlos y luego venderlos en el mercado americano. Es por esto que el mercado americano exigía mayor valor y calidad de productos mientras que la industria americana ignoraba el avance de calidad de los productos que las industrias de Japón y Alemania ofrecían. (Griful y Canela, 2002).

En la década de los 60

Al presentarse una distancia, en lo que corresponde a la calidad, entre Occidente y Japón, Deming aplica sus teorías sobre calidad en Japón debido a que el país tenía la necesidad de revivir su industria después de la guerra a través de una mejoría de la calidad de sus productos. La aplicación de los aportes de Deming incluía responsabilizar a todos los trabajadores en

mejorar sus fases de producción, priorizando el nivel de calidad y satisfacción del cliente. Esto se considera el punto de partida para valorar la calidad. (Gorgemans, 1999).

Los productos de Japón eran más competitivos respecto a calidad y precio en comparación con los productos americanos. En consecuencia, las compañías norteamericanas se vieron perjudicadas y se vieron en la necesidad de implementar sistemas de Gestión de Calidad. (Alcalde, 2007).

En esta década, la calidad es percibida de una manera más integral, en el que es un aspecto que le concierne a todas las áreas de una empresa y sus esfuerzos deben dirigirse a cumplir con los estándares de calidad necesarios. Las auditorías toman mayor importancia. Entre los representantes resaltan Philip B. Crosby quien impulsó la cultura de cero defectos pudiendo reducir las funciones de inspección; Genichi Taguchi quien desarrolló la función de pérdidas de Taguchi y el diseño de experimentos. (Sanguesa et al., 2006).

Asimismo, Armand V. Feigenbaum desarrolló un nuevo concepto gestión de calidad, la cual se extiende a todas las áreas de la empresa y busca la satisfacción total de los clientes. Este concepto se considera como el origen de la actual Gestión de la Calidad Total. (Cuatrecases, 2012).

Además, Kaoru Ishikawa quien es célebre por promover herramientas de calidad, siendo el diagrama de Ishikawa o de pez la más reconocida, asimismo, amplió los círculos de calidad. (Sanguesa et al., 2006).

En 1962, se inician los círculos de la calidad en Japón, la cual consistió en reuniones de trabajadores con el fin de estudiar el proceso de producción y plantear alternativas a la gerencia de la empresa. (Álvarez, 2006).

Ishikawa junto con otros expertos japoneses fijaron las reglas de los círculos de calidad y de otras dinámicas que incluyen a los trabajadores con el fin de convertir a la empresa más competitiva a través del compromiso y participación en la calidad de los productos. Ishikawa necesitaba de las distintas capacidades y potencial del personal para beneficiar a la empresa. (Griful y Canela, 2002).

A través de estos aportes, Japón se aproxima a la concepción de la calidad desde una perspectiva humana. En este sentido, con las teorías sobre la eficacia del trabajo en grupo y la motivación del ser humano, el país adopta el concepto de Sistema de Gestión Total de la Calidad, aplicándola a todo el personal a la mejora de la calidad con el fin de beneficiar a la empresa con el aprovechamiento de sus capacidades en la búsqueda de soluciones a los problemas. Se considera la estadística como una herramienta indispensable para todas las áreas de la empresa. (Briner et al, 1984).

Mientras tanto en Occidente, la idea que destacaba era que los especialistas eran los únicos capaces de resolver cualquier problema, por lo que el resto del personal esperaba las soluciones. Como resultado, el trabajador se limitaba a fabricar y la cantidad de especialistas se incrementó, causando la creación de departamentos de Ingeniería de Calidad, de Fiabilidad y de Procesos. (Logothetis, 1992).

En la década de los 80

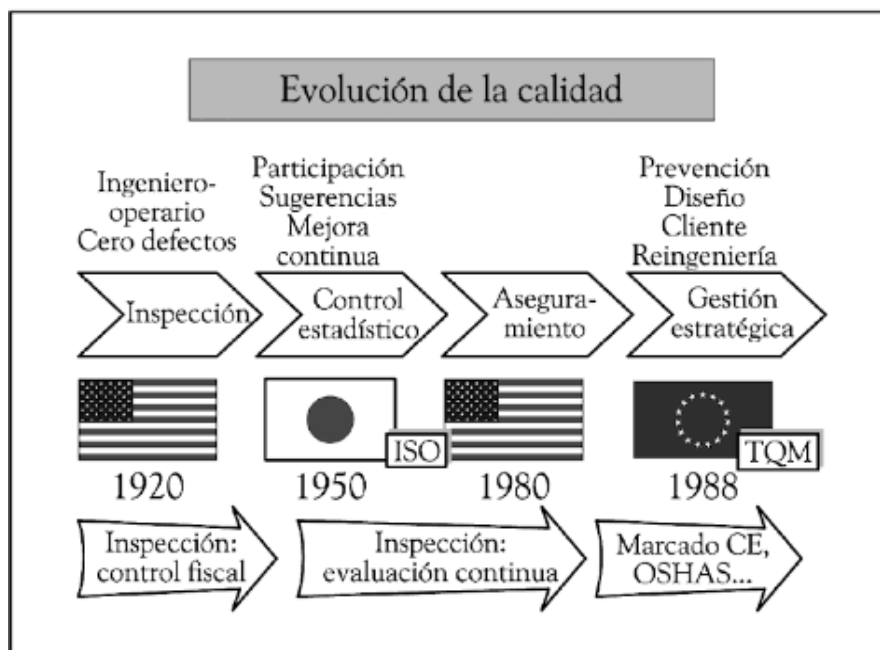
Luego del estancamiento en la evolución de la calidad en las industrias americanas, en los años ochenta se empezó a considerar la calidad como un componente estratégico elemental. Crosby impulsaba a las empresas en lograr calidad con la introducción del programa de mejora de hacer las tareas correctamente desde el inicio para eliminar inspecciones. (Cuatrecases, 2012).

A pesar de la existencia de conceptos y principios planteados por los expertos de la calidad, existía una falta de modelos de referencia para el desarrollo de sistema de calidad. Por lo que en 1980 se fundó el comité técnico ISO/TC176 con el propósito de desarrollar un modelo de aseguramiento de la calidad. En 1987, se introducen las primeras normas de ISO 9000. (Griful y Canela, 2002).

En 1987, se creó la Asociación Española de Normalización y Certificación, en siglas AENOR, demostrando los inicios de la calidad en España. Asimismo, se inicia la aplicación de normas ISO 9000 y sistemas de certificación en las empresas.

En 1988, el presidente de Estados Unidos, Ronald Regan, promovió los premios Malcom Bridge a las empresas destacadas por su calidad, creados por el congreso norteamericano, similar a los premios Deming en Japón en 1951. A partir de aquí, la calidad ha sido aplicada en todos los sectores empresariales a nivel mundial a tal punto de superar a los japoneses. (Alcalde, 2007).

Figura 5. Evolución de la calidad. (Álvarez, 2006)



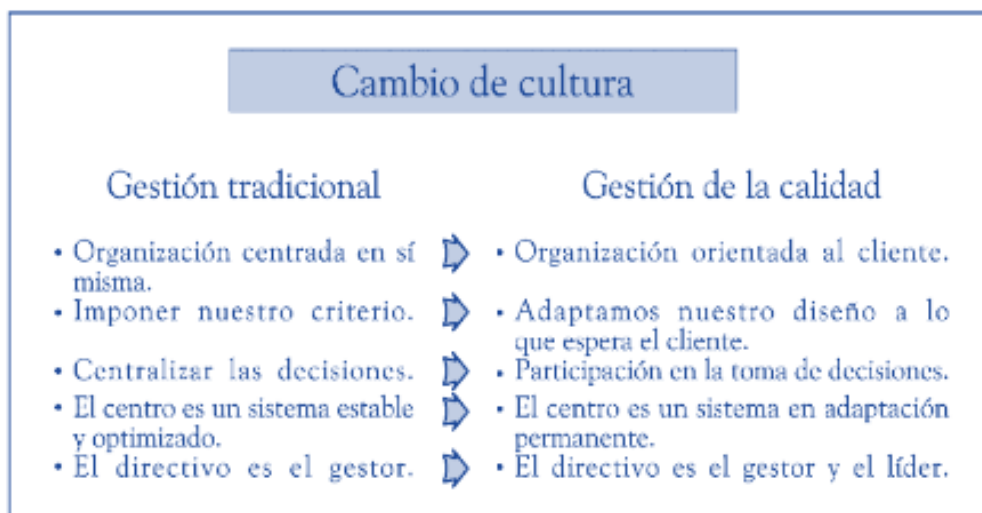
Por consiguiente, Europa buscaba consolidar sus conceptos respecto al aseguramiento, mientras que Estados Unidos se esforzaron en innovar mediante un cambio en la filosofía de los conceptos de calidad total alcanzando a Japón. (Ugaz, 2012).

La llegada del concepto “aseguramiento de calidad” proporcionaba confianza al consumidor sobre la elaboración del producto terminado. Consiste en adelantarse a las necesidades del mercado, control del diseño y la fabricación del producto más los esfuerzos orientados al cliente.

Ante la aparición de empresas competidoras que ofrecían productos sustitutos saturando los mercados, el consumidor nota su poder de decisión de compra dirigiendo el desarrollo de los mercados, por ende, ocasiona una evolución en la cultura empresarial.

En este sentido, las metas de las empresas también evolucionan abarcando aspectos como cumplimiento de expectativas, creación de necesidades, eliminación de defectos en la producción, respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, participación del personal. (Álvarez, 2006).

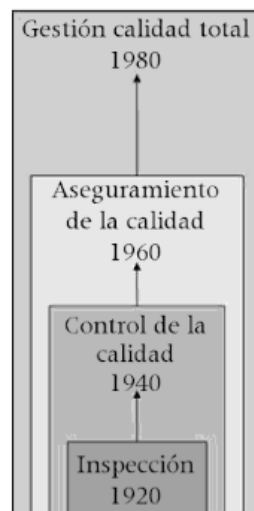
Figura 6. Evolución de la cultura empresarial (Álvarez, 2006).



El concepto de calidad evoluciona hacia la Gestión de la Calidad Total como nueva filosofía que engloba todas las áreas de la empresa con la participación de todo el personal liderados por la alta dirección. (Cuatrecases, 2012).

No solo el enfoque de la calidad se centra en el producto, sino que también se orienta hacia los procesos y sistemas, reconociendo de esta manera que ambos son necesarios para obtener un producto de calidad. (Sanguesa et al., 2006).

Figura 7. Desarrollo de la Gestión de la Calidad (Sanguesa et al., 2006).



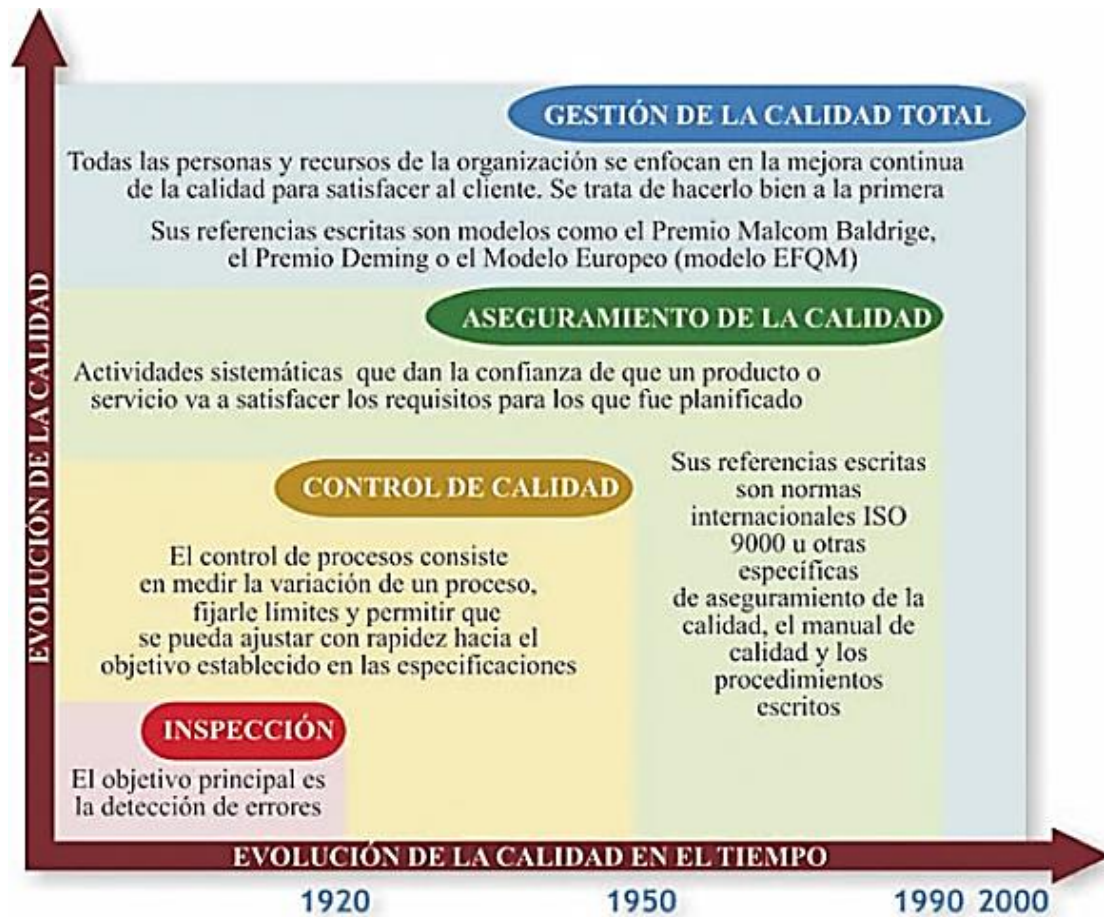
A principios de los noventa

Esta década se caracterizó por la propagación de estudios y experiencias sobre el modelo de gestión de la calidad total, de tal manera que los esfuerzos de las empresas por aplicarla se expande a todos los países. El estado impulsaba la calidad a través de la creación de premios y asociaciones para la promoción de la calidad. (Miranda et al., 2007).

Específicamente en Europa, imitando a Estados Unidos., sus compañías e instituciones adoptan los conceptos de calidad total con la creación del premio europeo a la calidad total, basada en el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM. (Alfaro et al, 2004).

En síntesis, el concepto de calidad ha evolucionado a tal punto de que engloba la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés.

Figura 8. Evolución de la calidad en el tiempo. (Alcalde, 2007).



En la actualidad

A inicios del siglo XXI, el concepto de calidad ha pasado de ser una ventaja competitiva a una prioridad en el mercado competitivo, representando un requisito para diferenciarse de otros productos en el sector. Asimismo, Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio S. (2007) menciona que es necesario para las compañías medir las consecuencias de sus productos en el medio ambiente así como también en el ámbito laboral, todo esto con la finalidad de satisfacer los requerimientos y demandas de los clientes. (Miranda et al., 2007).

2.2. Etapas de la evolución de la calidad

Las presentes etapas de concepto de la calidad han sido respuestas a la evolución de los sistemas de producción a través de los años.

Control de la calidad

El control de la calidad es el conjunto de técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

El control de calidad surge a principios del siglo XX, época en el que el Taylorismo definía una clara división de funciones y separación entre la planificación y la ejecución en la empresa, en consecuencia una diferenciación entre las personas que ejecutan tareas y las que controlan.

A su vez, la línea de montaje fue desarrollada por Henry Ford, la cual requería que las piezas utilizadas en la línea fueran intercambiables y que al mismo tiempo cumplieran con ciertos requisitos mínimos. Ford introdujo las condiciones que las piezas deberían cumplir para garantizar su montaje, acompañada de una verificación al finalizar la producción. En otras palabras, se impuso el concepto de la inspección hacia todos los productos terminados. (ADS Quality, 2003)

Posteriormente, Shewhart en 1924 introdujo los conceptos básicos del control estadístico de la calidad, ya que era necesario controlar la variabilidad de la producción industrial debido a que no era posible eliminarla sino detectar los niveles de variabilidad que mostraran la presencia de un error o falta. (Miranda et al., 2007).

Con los planes de muestreo fue posible reducir los costos al evitar controlar el 100% de las piezas. Diversos análisis dictaminaron que realizando controles intermedios en el proceso, se evitaba procesar un producto que ya llevaba implícito el defecto por el cual se iba a rechazar

al final. Por ello, la inspección final del producto terminado fue reemplazado por el control de calidad en las todas las fases del proceso de producción. (ADS Quality, 2003)

No obstante, aun con las técnicas estadísticas, había un riesgo perenne de que se rechacen productos con calidad aceptable o que se acepten los que si presentan fallas. Del mismo modo, el único responsable de la calidad de los productos era el área de producción. Se considera que este avance se caracterizó por la falta de planes de prevención, limitado a las funciones de producción. (Miranda et al., 2007).

Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planeadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Con el fin de simplificar y reducir los costos del control de calidad, las empresas notaron que asegurarse que sus proveedores envíen los insumos cumpliendo con sus especificaciones era necesario organizar y documentar las especificaciones que aportaran a la calidad del producto terminado, respecto a los insumos solicitados. (ADS Quality, 2003)

En síntesis, el concepto de aseguramiento de calidad incluye al control de calidad sumado con la prevención con el fin de evitar los errores ya que los costes de corregirlos resultan más altos. Asimismo, la responsabilidad de la calidad se extiende a toda la empresa. (Miranda et al., 2007).

Gestión de la Calidad Total

La Calidad Total es una sistemática de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, los cuales incluyen a clientes, empleados,

accionistas y la sociedad en general, a través del uso de los recursos que dispone, entre ellas personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, entre otros. (ADS Quality, 2003)

Entre los factores claves destacan liderazgo sólido y permanente de la gerencia de la empresa acompañada de una formación constante de todos los miembros de la empresa. (Griful y Canela, 2002).

La calidad total implica:

- QUE: Satisfacción de clientes internos y externos.
- COMO: Utilización eficiente de recursos.
- METODO: Mejora continua.
- DONDE: Aplicable a todos los procesos y actividades.
- QUIEN: Participación de todas las personas de la empresa.
- CUANDO: Siempre.

Desde los años 50, a raíz de las conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, diversos empresarios japoneses, organizados por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros - JUSE, desarrollaron las principales teorías sobre la Calidad Total. Entre los autores destacan Ishikawa, Taguchi, Ohno, con el propósito de recuperar a Japón luego de verse afectado por la Segunda Guerra Mundial.

En el caso de Ohno, directivo de Toyota, sus limitaciones impuestas fueron: rigidez laboral ya que no podía despedir a nadie, ausencia de capital sin posibilidad de comprar máquinas modernas, limitación de mercado al no poder exportar, entre otros. Mediante estas limitaciones, se vio forzado a explotar toda su creatividad a buscar soluciones, centrándose en los siguientes aspectos:

- Buscar la colaboración de las personas, a través de la formación del cumplimiento de los objetivos de la empresa haciéndolos responsables de ello.
- Enfocar la empresa al cliente, mediante la búsqueda profunda de todo lo que quita valor al cliente, motivándolos a eliminarlo.

Los resultados influyeron considerablemente en un aumento de la competitividad de sus empresas.

Por lo tanto, las teorías y herramientas que inicialmente fueron aplicadas únicamente en el área de producción pasaron a ser implementadas a todos los departamentos de las empresas, dando lugar al modelo de Gestión de Calidad Total.

Es necesario señalar que cada aporte de cada autor, cada uno con su enfoque personal, enfatizan un aspecto particular de la calidad, marcando la evolución del concepto. Esto se ve reflejado en una progresiva redefinición del concepto de calidad, independientemente de las nuevas ideas que surjan en cada etapa y país. (ADS Quality, 2003)

2.3. Aportaciones de expertos

Walter Shewhart

Su aportación es el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Es un proceso metodológico básico para realizar las actividades de mejora y mantener lo mejorado. (Shewhart, 1997)

Según Griful y Canela (2002) es considerado el precursor de la teoría moderna de la gestión de la calidad, con la publicación de su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Products* en 1931, con el cual culmina sus aportes realizados años anteriores con la presentación de los fundamentos del control estadístico de los procesos.

Edwards Deming

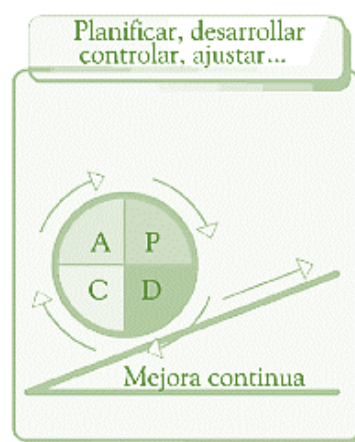
Deming es el autor norteamericano que impulsó el gran ascenso de la economía de Japón. (Alcalde, 2007). Entre las diferentes aportaciones cabe destacar dos: los catorce puntos de Deming y la divulgación del ciclo PDCA de Shewhart. Con sus catorce puntos para la gestión, Deming pretende mostrar la importancia del papel de las personas, y en especial de la dirección en la competitividad de las empresas. Son las siguientes:

- a) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- b) Adaptar la filosofía de la empresa a la economía actual.
- c) Evitar la inspección masiva de productos.
- d) Comprar por calidad, no por precio y estrechar lazos con los proveedores.
- e) Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
- f) Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar su desempeño laboral.
- g) Adoptar e implantar el liderazgo.
- h) Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de sí mismas.
- i) Romper las barreras entre departamentos.
- j) Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, sustituyéndolos por acciones de mejora.
- k) Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua.
- l) Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosa de su trabajo.
- m) Estimular a la gente para su mejora personal.

- n) Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA.
(Deming, 1989)

Estos catorce puntos proporcionan un marco para la gestión y dirección del plan de mejora (Miranda et al., 2007). Deming afirma que es necesario el uso en conjunto con el ciclo de PDCA que incluye las siguientes fases:

Figura 9. Fases del ciclo PDCA (Álvarez, 2006)



Es esencial su uso para cualquier sistema de aseguramiento de calidad, ya que el mencionado ciclo toma lugar en cualquier decisión a tomar y en la implementación de dicha decisión en todas las empresas. (Álvarez, 2006)

Armand V. Feigenbaum

Fue creador del concepto TQC, la cual es definida como un sistema de integración de los esfuerzos para mejoramiento de calidad de parte de todas las áreas de la empresa para satisfacer a los clientes a través de la producción de bienes y servicios económicos. En otras palabras, la calidad participa durante todo el ciclo de un producto mediante la coordinación de todos los departamentos de la empresa. (Griful y Canela, 2002).

Es considerado como el primer autor en haber utilizado la expresión de control de calidad total. El sostenía a la calidad como una herramienta estrategia que requería incluir a toda la empresa basándose en la importancia de las relaciones humanas. Se iniciaba con un control de nuevos diseños, implementando la documentación de los procedimientos acompañado del uso de técnicas para garantizar el cumplimiento de las especificaciones requeridas por el cliente. Posteriormente, un control de compras para verificar la calidad de los insumos de los proveedores. Por último, el control del producto que incluye el establecimiento de los procedimientos documentados para asegurar si el producto terminado cumple con los requerimientos del consumidor.

Asimismo, introdujo el concepto de fábrica oculta o fantasma, en referencia a que los rechazos reducían la capacidad real de la fábrica provocados por labores repetidas o mal realizadas. Igualmente, introdujo el concepto de ciclo industrial, el cual significa la evolución de un producto desde su producción hasta su venta en el mercado. (Miranda et al., 2007).

Joseph Juran

La trilogía de Juran sobre la gestión de la calidad se basa en tres aspectos que incluyen la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

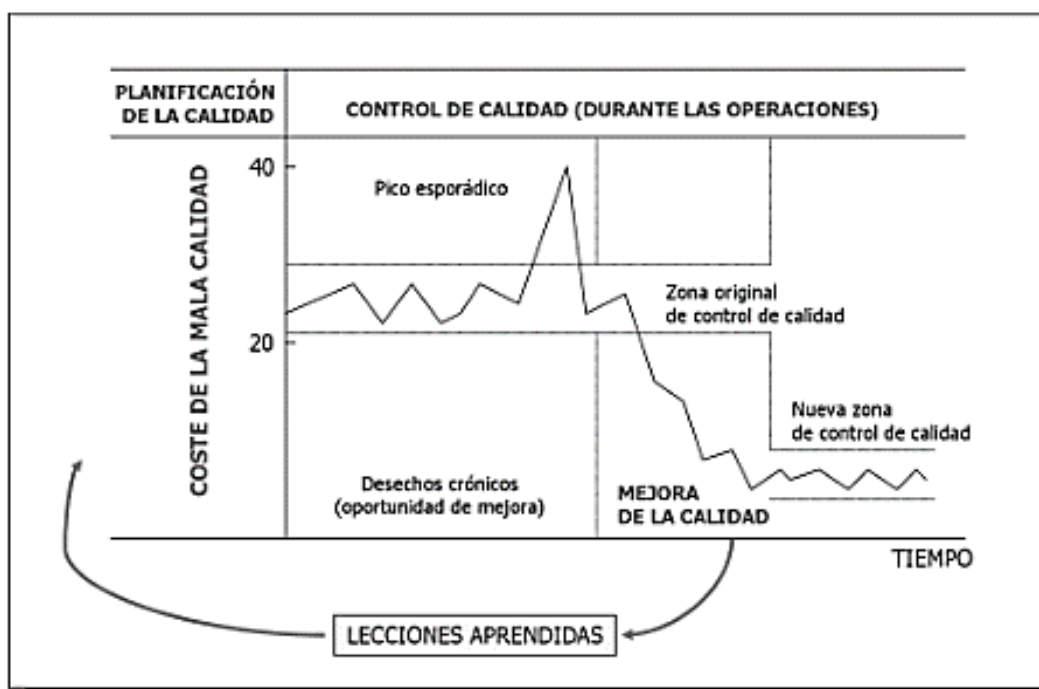
En primer lugar, la empresa en la planificación se fija unos objetivos "coste de mala calidad" y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Posteriormente, aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos. En paralelo con él, va aplicando la mejora de la calidad sistemáticamente para reducir el nivel de coste de mala calidad. (Juran, 1990)

La característica principal de su aporte es la mejora continua de procesos y productos, desarrollando métodos mediante el trabajo en equipo. Es considerado el precursor del

seguimiento de los costos de no calidad, la cual representa las unidades monetarias de la gestión de la calidad y de los errores ejecutados con el fin de concientizar a la gerencia y maximizar las acciones de mejora. (Griful y Canela, 2002).

Juran en 1951 publicó su libro *Quality Control Handbook*, considerado como uno de los manuales de calidad más completos que existen, consolidando su papel en la formación de la mejora de calidad en Japón. Según Juran, la calidad debe ser planificada, definida como la adecuación al uso, a través del diseño del producto y el grado de compatibilidad del producto al diseño. (Miranda et al., 2007).

Figura 10. La trilogía de la calidad de Juran. (Juran, 1993).



Kaoru Ishikawa

Después de trabajar durante una década en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y niveles intermedios, Ishikawa en 1962 optó por el desarrollo de los círculos de calidad en Japón para incluir a los operarios.

Un círculo de calidad, es aquel pequeño grupo compuesto por personas voluntarias que pertenecen a la misma área de trabajo con el fin de resolver los problemas de los niveles más operativos de la empresa, siendo el mismo grupo quien determina el problema a resolver. Asimismo, cumplen con otras dos funciones:

- a) Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa, a través del análisis de problemas y propuestas de cambios.
- b) Canal de comunicación ascendente y descendente, mediante los círculos se pueden transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización y recibir información de la dirección.

Una de las principales condiciones de los círculos de calidad es que estén apoyados desde la dirección de la empresa. (Ishikawa, 1981)

Ishikawa es considerado el padre de la calidad en Japón, quien sostenía que a través de las siete herramientas que desarrolló, era posible resolver el 90% de los problemas. (Griful y Canela, 2002).

Según Kondo (como se citó en Griful y Canela, 2002) las condiciones indispensables que Ishikawa consideraba para el éxito de la gestión de la calidad:

- Todos los empleados deben tener claros los objetivos de la organización para la introducción la filosofía de Total Quality Management.
- Las características de la calidad deben ser presentadas en todas las áreas de la empresa.
- El ciclo PDCA debe girar en la empresa cada tres años con el uso de técnicas estadísticas y análisis de los procesos de la organización.
- La organización debe ser capaz de implantar un plan a largo plazo de Total Quality Management, ejecutándolo sistemáticamente.

- Implementar una gestión interdepartamental, sin la existencia de barreras entre áreas.
- Proceder con la confianza de obtener buenos resultados.

El ingeniero japonés tuvo como objetivo lograr la formación de técnicas estadísticas a todos los colaboradores de todos los niveles de la organización para facilitar el control estadístico. Su filosofía se basa en la importancia de la educación, conocer las necesidades de los consumidores, evitar la inspección, eliminar la causa raíz, responsabilizar al personal del control de la calidad, priorizar la calidad en vez de las utilidades, el marketing es la entrada y salida de la calidad, el 95% de problemas son posibles de resolver con sencillas herramientas de análisis y solución de problemas. (Miranda et al., 2007).

Taiichi Ohno

Taiichi Ohno, vicepresidente de Toyota Motor, desarrolló el sistema de gestión de la producción de Just In Time. El uso de justo a tiempo se orienta a la mejora de los resultados de la organización a través de la cooperación de los trabajadores y la eliminación de los procesos que reduzcan valor o causen gastos.

El just in time facilita actividades asociadas, tales como: la formación de colaboradores, racionalización de los puestos y flujos de producción, producción en flujo o células de trabajo, asociación con proveedores y clientes, eliminación de defectos, minimización de averías y el uso de métodos para reducir los tiempos de cambio. (Ohno, 1988)

Masaaki Imai

Es el impulsador del KAIZEN, que proviene del termino en japonés que significa “hacer pequeñas cosas mejor”, el cual se difundió con su libro *The Key to Japan's Competitive Success*. (Cuatrecasas, 2012).

Kaizen es considerada una estrategia de mejora continua, que sintetiza las principales teorías sobre la calidad para su aplicación en todos los ámbitos de la empresa. Las diferencias de los principios básicos de cada una de las estrategias son las siguientes:

- KAIRU (innovación): cambios importantes, orientado a especialistas, atención a grandes temas, información cerrada, búsqueda de nuevas tecnologías.
 - KAIZEN (mejora continua): pequeños cambios o mejoras graduales, orientada a todas las personas, todo es mejorable, información abierta y compartida, uso de la tecnología existente.
- (Imai, 1998)

Genichi Taguchi

Considera que la no calidad es la pérdida que un producto genera a la sociedad desde su producción hasta el reciclado, por no haber realizado adecuadamente. Por ende, la empresa debe centrar sus esfuerzos en minimizar la no calidad, ya que las pérdidas causadas por los productos a sus consumidores a corto, medio o largo plazo perjudican indudablemente a la empresa que los fabrica, de la misma manera sucede con los deterioros y perjuicios que puedan ocasionar a la sociedad, específicamente al medio ambiente. (Taguchi, G., Chowdhury, S. y Wu Y., 2005)

Según Griful y Canela (2002), Taguchi es el autor que proporciona una visión con mayor originalidad, la cual consiste en una limitación a los aspectos de la calidad, específicamente a las técnicas aplicadas, mediante la definición de calidad por el costo del uso del producto.

Taguchi se enfatiza en el diseño y planificación inicial para reducir futuras variaciones en el proceso de producción, de esta manera, evitar la inspección al final de proceso y la corrección de defectos, en efecto, la disminución de costos y demoras. (Miranda et al., 2007).

Kiyoshi Suzaki

Entre las destacadas aportaciones se encuentra su teoría sobre la gestión visual, que enfatiza la importancia de la disponibilidad de la información necesaria para cada trabajador en su puesto de trabajo.

Por otro lado, su contribución más moderna es la mini-compañía, la cual establece que cada uno de los departamentos de una empresa sea considerada homogéneas con sus proveedores, consumidores y la gestión interna, siendo toda información disponible y accesible a todos los componentes de la mini-empresa.

Adicionalmente, introdujo un octavo tipo de despilfarro, a los siete tipos de despilfarros de Taiichi Ohno, el inadecuado manejo del recurso inteligente de todos los colaboradores de la empresa. (Suzaki, 1987)

Philip Crosby

Es considerado como parte de la campaña que el Departamento de Defensa de Estados Unidos inició a mediados de los años ochenta, en el que se apoyaba la idea de los ceros defectos. Sin embargo, estuvo bajo críticas ya que se enfocaba en acciones específicas y no en un tipo de gestión organizacional. (Griful y Canela, 2002)

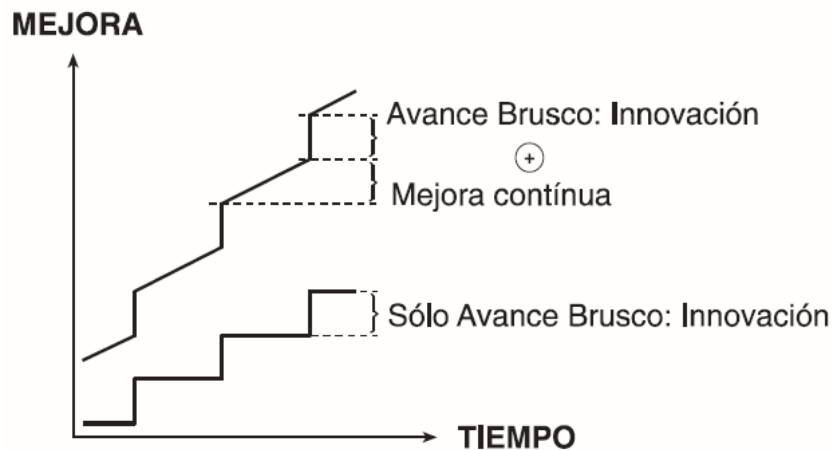
2.4. Teorías de la calidad

La mejora continua (Kaizen)

La mejora genérica se divide en dos niveles de avance: brusco y continuo. La mejora brusca ocurre con la innovación en el ámbito tecnológico, mientras que el avance continuo involucra una mejora lenta pero estable de las áreas, entorno de trabajo, colaboradores, entre

otros. Se considera que no proporciona grandes cambios, no obstante, es posible la resolución constante de problemas pequeños obteniendo logros más altos.

Figura 11. La mejora genérica. (Cuatrecases, 2012)



Este es el propósito de los círculos de calidad, resolver las complicaciones que surgen dentro de su ambiente laboral. Es posible la planeación de la mejora continua a través del ciclo de Deming o PDCA, que implementa con el uso de las herramientas de la calidad para identificar las causas, resolver los problemas y aportar soluciones. (Cuatrecases, 2012).

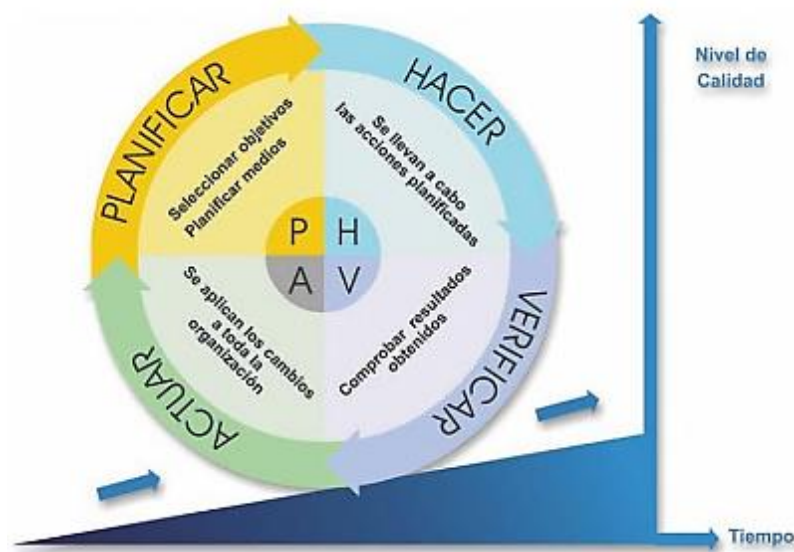
El ciclo Deming y el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Es una guía para la aplicación de la mejora continua con el fin de resolver los problemas sistemáticamente. Está compuesto por las siguientes fases, que se repiten continuamente:

- **Planificar:** Se identifican los objetivos y se seleccionan los métodos para lograrlos, para ello, es necesario conocer en qué situación se encuentra la empresa. Se analizan las causas y consecuencias para su correspondiente prevención.
- **Realizar:** Se ejecutan las actividades previamente planeadas mediante la capacitación de los colaboradores.

- Chequear: Se verifican los resultados de la aplicación de las propuestas de mejora y si han cumplido con los objetivos planteados.
- Actuar: Luego de la comprobación de las propuestas tuvieron los resultados esperados, se procede a formalizar las actividades de mejora, de tal manera que sean incluidas en los procesos de la empresa. (Cuatrecases, 2012).

Figura 12. El ciclo Deming o de mejora continua (Alcalde, 2007).



Las siete herramientas básicas de la calidad

Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa

Desarrollado por Kaoru Ishikawa, también es conocido como diagrama de espina de pez. Esta herramienta analiza los problemas, causas y las sub causas que afectan la calidad, organizándolos sistemáticamente. Las características principales son el orden y profundidad, ya que se busca ordenar las causas y profundizar en el análisis del origen de las mismas con el fin de resolver el problema principal.

Usualmente, se emplean los factores primarios denominados las 6M's, las cuales son: mano de obra, métodos, materiales, mantenimiento, medio ambiente y maquinaria. Estos forman las espinas del diagrama y pueden variar dependiendo de la realidad de cada empresa, luego las causas secundarias son añadidas, de esta manera se evidencian las jerarquías de los problemas.

Para ello, es necesario definir el problema principal a resolver de manera clara, identificar los factores principales que la ocasionan con la ayuda de las 6M's, analizar las causas secundarias a través del brainstorming, comprobar si se incluyeron todas las causas en cada factor correctamente y toma de datos. (Cuatrecases, 2012).

Figura 13. Diagrama de Causa-Efecto o de Ishikawa. (Cuatrecases, 2012).

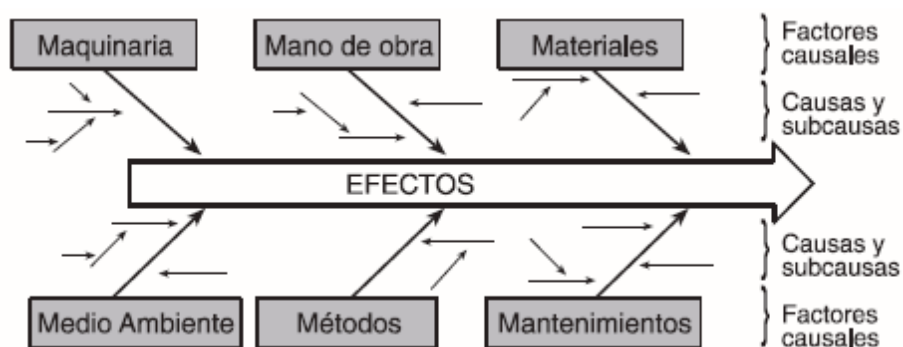


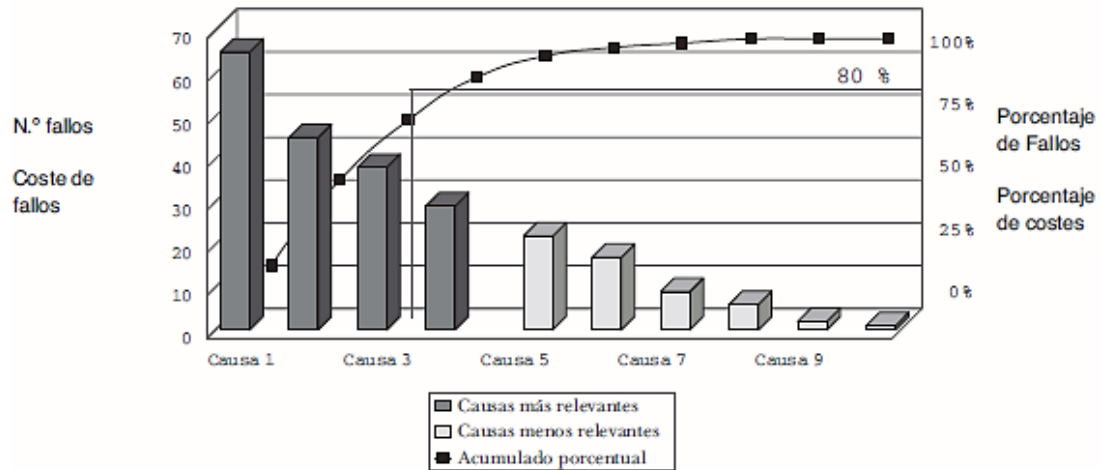
Diagrama de Pareto

Luego de la identificación de las causas de los problemas, es necesario priorizar el orden en que deben ser resueltos. El diagrama de Pareto es la herramienta que facilita la toma de decisiones sobre la prioridad en que las causas deben ser resueltas para lograr mayor efectividad. Se basa en que el 80% de los problemas se deben a un 20% de las causas, para ello se identifican esas causas más relevantes que deben ser corregidas inicialmente.

Este diagrama es una representación gráfica que emplea un diagrama de barras, en la cual cada barra representa una causa y una curva que establece el porcentaje acumulado de

fallos sobre el total. De esta manera, se muestran el grado de importancia relativa de las causas, se seleccionan las principales y se toman acciones correctivas.

Figura 14. Diagrama de Pareto. (Cuatrecases, 2012).



Histograma

El histograma representa gráficamente la variabilidad de los datos mediante un diagrama de barras. Consiste en controlar la efectividad de los cambios que van siendo introducidos, se realizar una comparación de la evolución temporal y se verifica las condiciones de los límites determinados. Por consiguiente, será posible realizar cambios para corregir la distribución si esta no resulta como se requiere.

Figura 15. Histograma. (Cuatrecases, 2012).

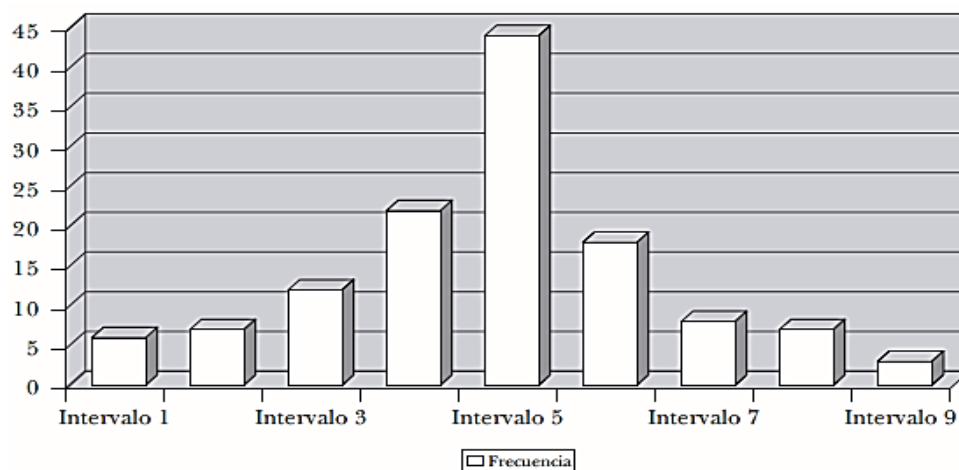


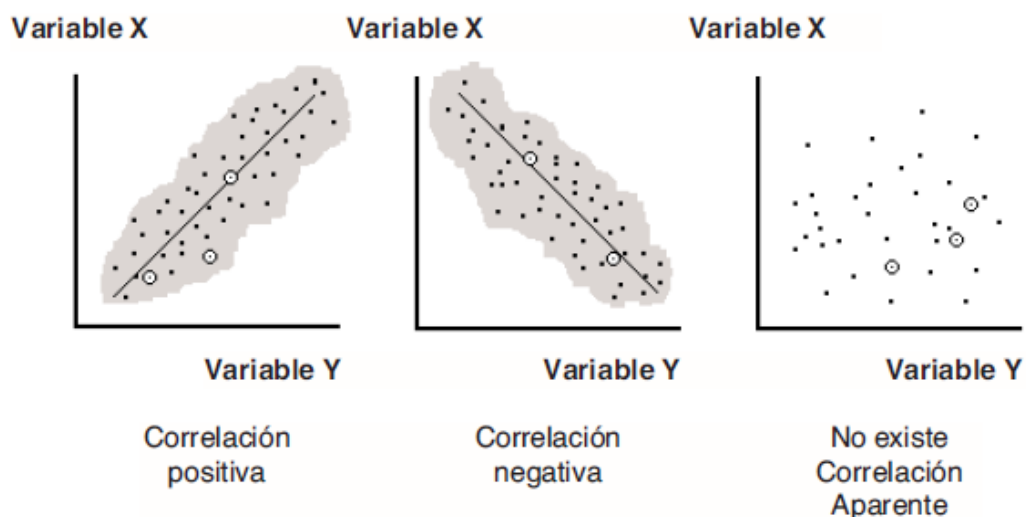
Diagrama de Correlación o Dispersión

Esta herramienta evidencia la relación entre dos variables de calidad en función de los valores medidos, al variar las dos en cierto escenario. De esta manera, se muestra gráficamente la correlación o independencia entre ambas variables.

Para su aplicación, se emplean los gráficos de ejes cartesianos, en el que cada eje representa una variable y por cada par de datos se establecen los puntos de intersección en el plano. Por ende, se mostrará la evolución y se evidenciará una nube que será analizada para determinar si existe correlación o no.

Entre los posibles resultados de la nube de puntos, se encuentran tres: una recta de pendiente positiva en el que si una variable aumenta, la otra aumenta; una recta de pendiente negativa en el que si una variable aumenta, la otra disminuye; o no se evidencia ninguna relación, la cual significa que no hay correlación.

Figura 16. Diagrama de Dispersión. (Cuatrecases, 2012).

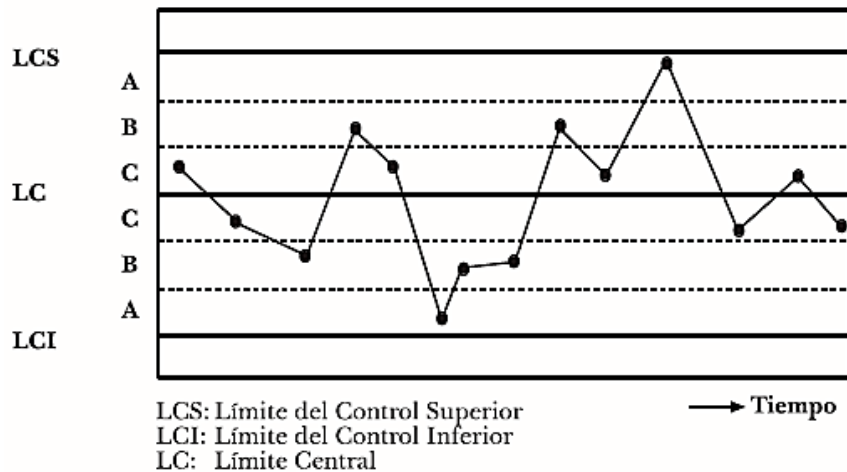


Sin embargo, el nivel de dispersión de puntos cercanos a la recta revela la existencia de otras causas o variables que intervienen dependientemente a alguna de las variables.

líneas en el que se establecen los límites superiores e inferiores en el que valores deben permanecer dentro, de esta manera se garantiza el control del proceso. En el caso contrario, si un valor sale de los márgenes, el problema deberá ser resuelto.

Esta herramienta es utilizada en el Control Estadístico de Procesos, la cual permite un análisis de la variabilidad de los procesos para identificar las causas que la provocan y luego aplicar modificaciones para mantenerlos dentro de los límites establecidos.

Figura 18. Gráfico de Control. (Cuatrecases, 2012).



Estratificación de Datos

Esta herramienta clasifica y separa datos del mismo grupo o categoría con el propósito de analizar profundamente las causas, investigar problemas o comprobar que las acciones correctivas y de mejora son eficientes.

Este tipo de técnica colabora en la elaboración de otras herramientas como el diagrama de Pareto o el diagrama de dispersión. En otras palabras, proporciona facilidades en el estudio de datos, análisis de problemas y sus causas, principalmente muestra situaciones o tendencias no evidentes que demanden una investigación y modificación posterior.

3. Definición de términos básicos

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos sus recursos de la empresa. La calidad total se logra en el momento en el que todos los recursos son dirigidos a un mismo fin, que es lograr la alta productividad en una empresa.

ACTIVIDAD/TAREA

Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

ÁREA

Las áreas funcionales son las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por lo menos 5 áreas funcionales básicas, las cuales incluyen dirección, administración, ventas, producción, contabilidad y finanzas, pero puede estar formada por muchas más tales como investigación, recursos humanos, estrategia, entre otras.

CALIDAD

La calidad empresarial consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos.

COMPRAS

Tradicionalmente la gestión de compras era vista como una actividad que buscaba aportar a la empresa con la adquisición de bienes y servicios a los mejores precios, con una mayor calidad exigida, en el tiempo requerido, etc. Hoy la gestión de compras, además de lo mencionado, involucra funciones más avanzadas como la innovación, la prospección de nuevos mercados, la subcontratación de técnicas irrealizables por la empresa, participación en el desarrollo de productos, entre otros.

EFICACIA

Cumplimiento de objetivos. Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

EFICIENCIA

Logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

ESTRATEGIA

En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

FUNCION

Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

IMPORTACIONES

Son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero, los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.

INNOVACIÓN

Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma o mayor cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

MEJORA CONTINUA

Es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

POLITICA DE CALIDAD

Intenciones globales y orientación global de una organización relativas a la calidad como se expresan formalmente por la alta dirección.

PROCEDIMIENTO

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

PRODUCTIVIDAD

La relación producto – insumos en un período específico con la debida consideración de calidad.

RECURSO

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

SERVICIO

Un servicio en el ámbito económico es la acción de satisfacer determinada necesidad de los clientes por parte de una empresa a través del desarrollo de una actividad económica.

SISTEMA

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

TRAZABILIDAD

Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1. Hipótesis general

Una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico potenciaría la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Hipótesis específicas

Las hipótesis específicas son:

- La identificación del problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciaría significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.
- La identificación de las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciaría significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.
- Con la propuesta de mejora a considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciaría significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

2. Variables o Unidades de Análisis

Variable independiente (X): Gestión de adquisiciones

Indicadores de la variable Independiente

- Problemas.
- Causas.
- Propuestas de mejora.

Variable dependiente (Y): Calidad del servicio del área de compras globales

Indicadores de la variable Dependiente

- Número de reclamos presentados por otras áreas.
- Cumplimiento en el plazo de entrega establecido al usuario.
- Nivel de satisfacción de otras áreas sobre el servicio brindado.

3. Matriz Lógica de Consistencia

TÍTULO: PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES DE CASANOVA TRAUMATÓLOGOS S.C.R.L.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué manera una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?</p> <p>SECUNDARIOS</p> <p>¿Cuál es el problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?</p> <p>¿Cuáles son las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?</p> <p>¿Qué medidas de mejora se pueden considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que se pueda potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Proponer una mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>Determinar el problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de tal manera que potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>Analizar las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico, de manera que se pueda potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>Proponer las medidas de mejora que se pueden considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para poder potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Una propuesta de mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico potenciará la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>ESPECÍFICAS</p> <p>La identificación del problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciará significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>La identificación de las causas que generan este problema principal que afecta la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciará significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>Con la propuesta de mejora a considerar para la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico influenciará significativamente en potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p>MEJORA EN LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p>CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas • Causas • Propuestas de mejora • Número de reclamos presentados por otras áreas. • Cumplimiento en el plazo de entrega establecido al usuario. • Nivel de satisfacción de otras áreas sobre el servicio brindado. 	<p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptivo</p> <p>Método de investigación</p> <p>Deductivo-explicativo</p> <p>Población</p> <p>Estará conformada por la totalidad de (10) colaboradores que laboran en el área de ventas de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra es censal conformada por 10 colaboradores.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La observación directa • El análisis documental • Encuesta • Entrevista a profundidad • Diagrama de Ishikawa • Matriz de priorización de problemas

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1. Tipo y Método de investigación

El método a emplear en la investigación, será el deductivo – explicativo.

2. Diseño específico de la investigación

Para la investigación, se utilizará el diseño no experimental.

3. Población, Muestra o participante

Población

La población estará conformada por la totalidad de 10 colaboradores que laboran en el área de ventas de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. ya que son los principalmente afectados ante un deficiente desempeño del área de compras globales y presentan quejas de dicha área.

Kenlinger y Lee (2002) definen la población como: el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población, objetivo o universo.

Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que: La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población (...)

La muestra fue censal, la conformaron los 10 colaboradores del área de ventas, quienes son los más afectados ante una inadecuada gestión de las adquisiciones de instrumental

quirúrgico ya que recibe reiteradas quejas por parte de los usuarios respecto al incumplimiento en la entrega de pedidos

4. Instrumentos de recogida de datos

Las técnicas utilizadas para la investigación son:

- La observación directa
- El análisis documental
- Encuesta
- Entrevista a profundidad
- Diagrama de Ishikawa
- Matriz de priorización de problemas

El instrumento de recogida de datos utilizado fue la encuesta, la misma que será diseñada por la investigadora. Asimismo, para el análisis cualitativo, el instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para aplicar los instrumentos, se realizará las siguientes actividades:

- 1) Solicitar autorización por escrito al gerente administrativo de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. para aplicar el instrumento de recolección de datos (encuesta) a la muestra seleccionada en la fecha y hora que sea programada. De la misma manera, para la entrevista a profundidad.
- 2) En la fecha señalada y con la autorización respectiva, se procederá a explicar el objetivo de la encuesta a los 10 colaboradores que conforman el área de ventas e informar que

el desarrollo de la encuesta tendrá una duración de 20 minutos, al término del tiempo, daremos por finalizada y procederemos a recogerla.

- 3) En el caso de la entrevista a profundidad, se reunirá con los expertos previa coordinación. Se procederá a informar el objetivo de la entrevista y su duración de 30 minutos.

6. Procedimiento para la ejecución del estudio

Se elabora la encuesta con preguntas independientes para medir el conocimiento e inconvenientes que se presentan en el área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L. El propósito de la toma de datos es obtener información fehaciente de la muestra.

La encuesta consta de 13 preguntas, se realizó la validación de instrumento por un docente de la Universidad Ricardo Palma, quien indicó que se encuentra apto para aplicación, dicha encuesta se aplicó de manera individual al personal del área de ventas.

Una vez culminadas las encuestas, se aplicarán criterios de estadística para la tabulación de tablas y gráficos con su respectiva descripción, detallando la interpretación de cada una de las preguntas que serán presentados en el Informe de Tesis.

Respecto a las entrevistas, dicho instrumento consta de 9 preguntas. Se entrevistaron a 3 informantes calificados: al gerente general de la empresa, al contador y al representante de un proveedor estratégico. Para el análisis de las entrevistas, se procedió a redactar las respuestas de cada experto para generar 3 opiniones distintas sobre las respuestas brindadas acerca del estado en el que cada experto considera que el área de compras globales se encuentra y reafirmar las fallas según su conocimiento interno respecto al desempeño, calidad del servicio y en la generación de valor por parte del área de compras globales.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Datos cuantitativos y cualitativos

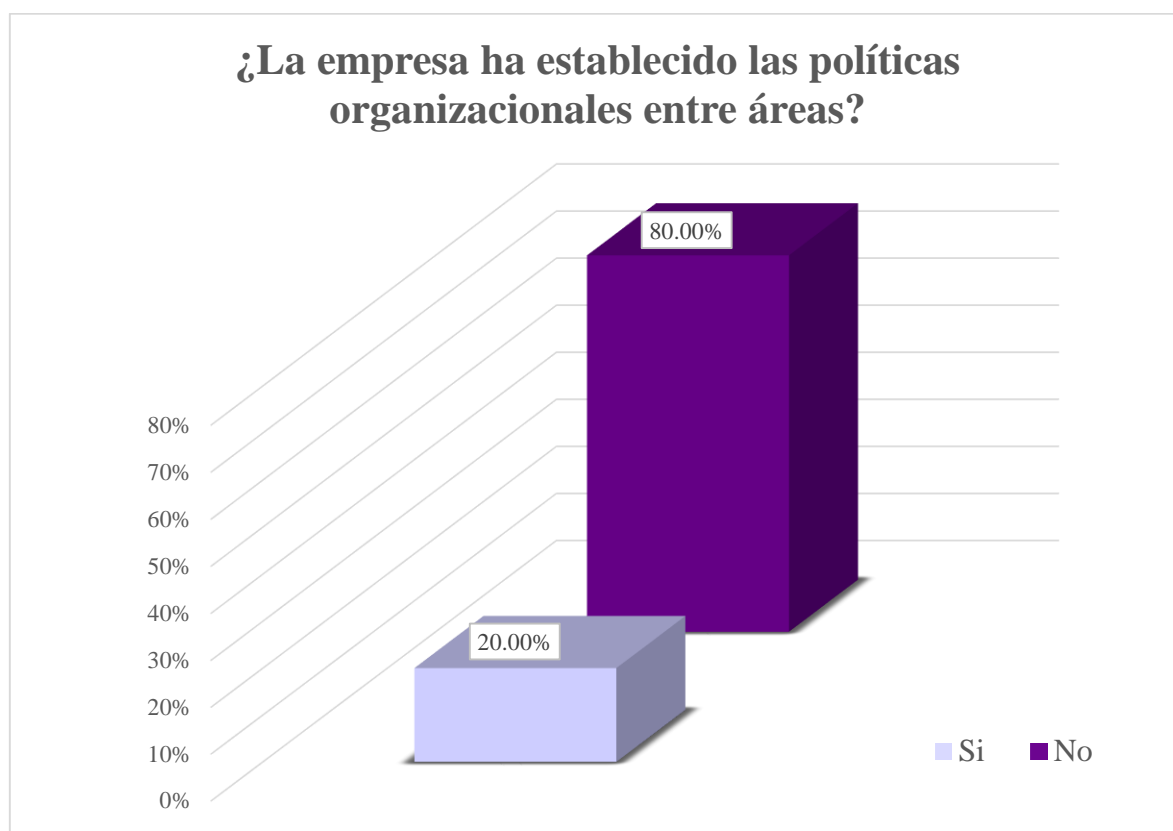
1.1. Encuesta a colaboradores de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

TABLA 01

¿La empresa ha establecido las políticas organizacionales entre áreas?	Cantidad	%
Si	2	20.00
No	8	80.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 01



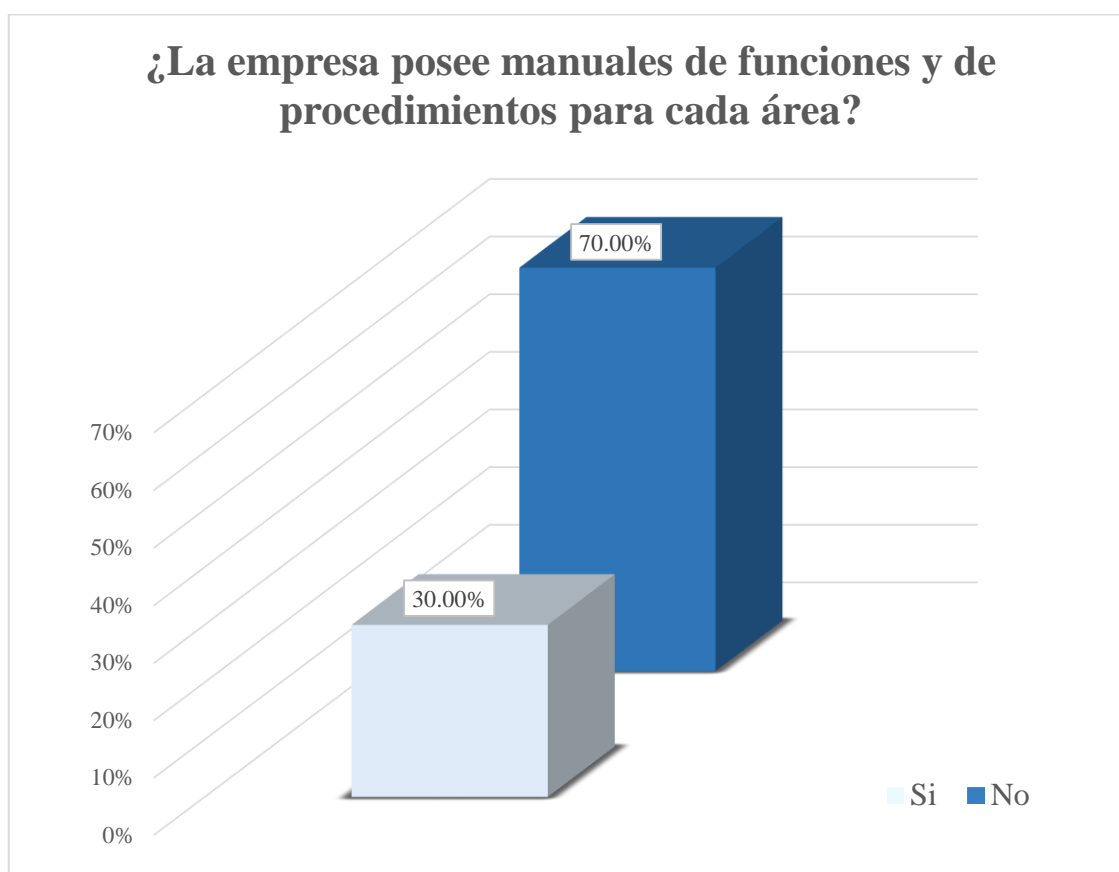
Fuente: Elaboración propia

TABLA 02

¿La empresa posee manuales de funciones y de procedimientos para cada área?	Cantidad	%
Si	3	30.00
No	7	70.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 02



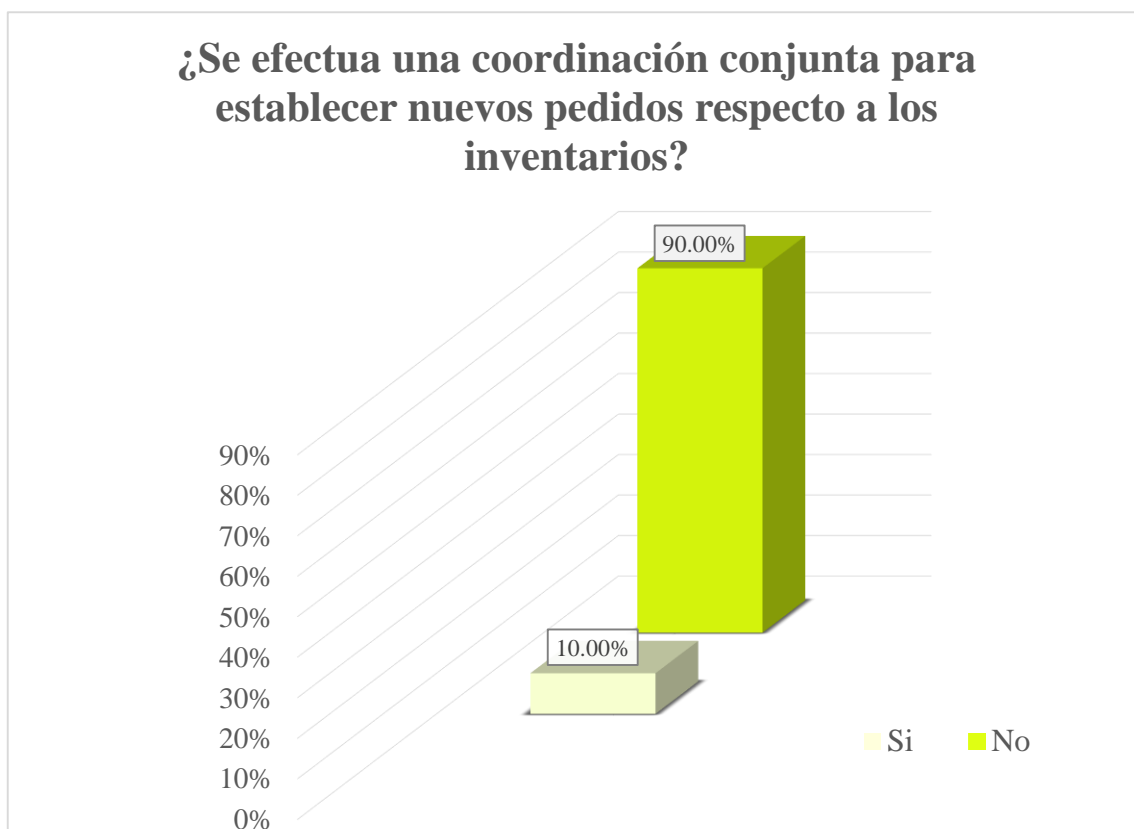
Fuente: Elaboración propia

TABLA 03

¿Se efectúa una coordinación conjunta para establecer nuevos pedidos respecto a los inventarios?	Cantidad	%
Si	1	10.00
No	9	90.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 03



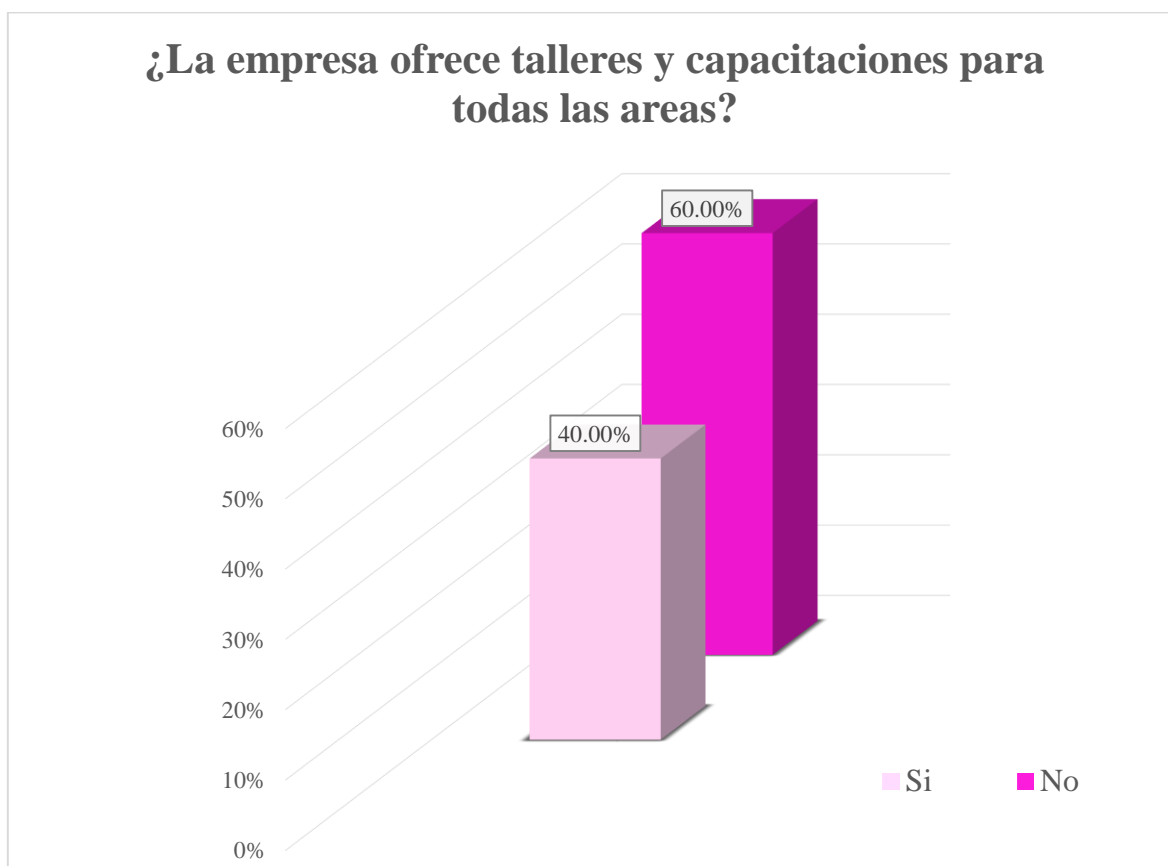
Fuente: Elaboración propia

TABLA 04

¿La empresa ofrece talleres y capacitaciones para todas las áreas?	Cantidad	%
Si	4	40.00
No	6	60.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 04



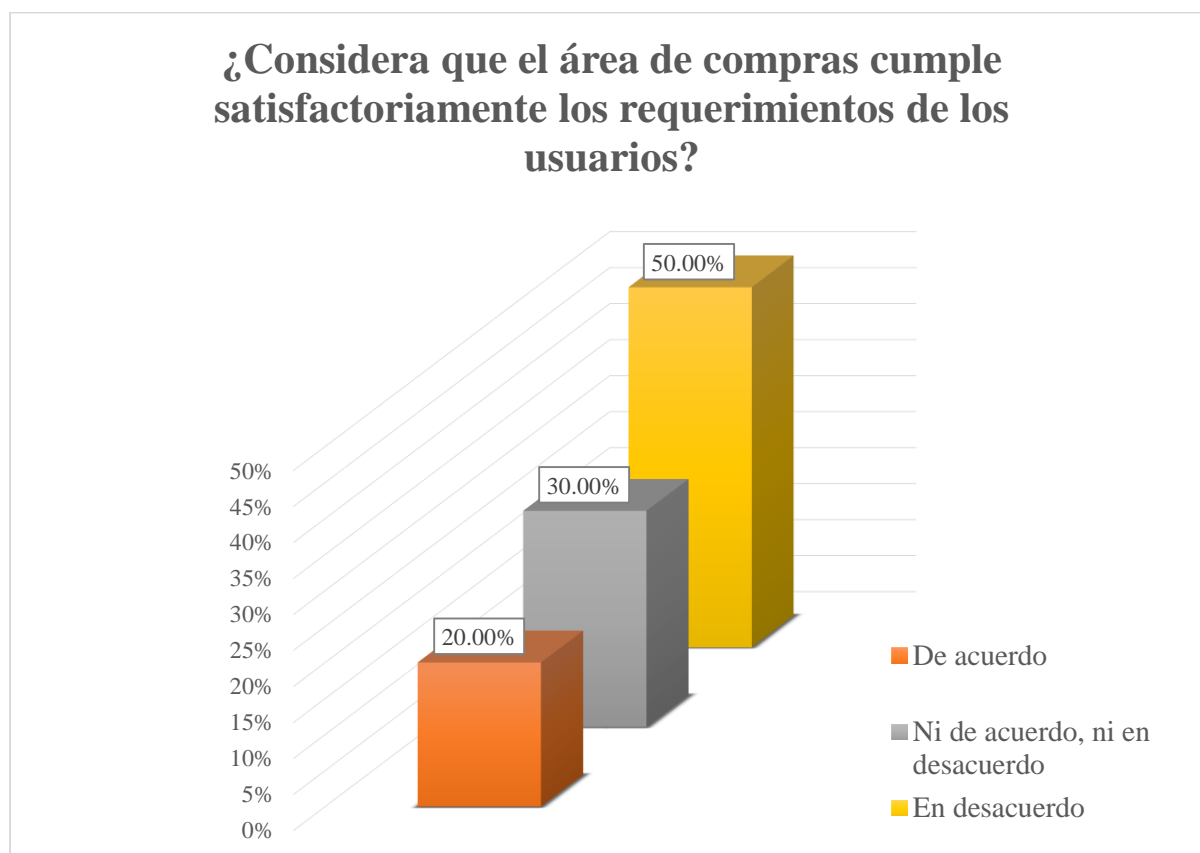
Fuente: Elaboración propia

TABLA 05

¿Considera que el área de compras cumple satisfactoriamente los requerimientos de los usuarios?	Cantidad	%
De acuerdo	2	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	30.00
En desacuerdo	5	50.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 05



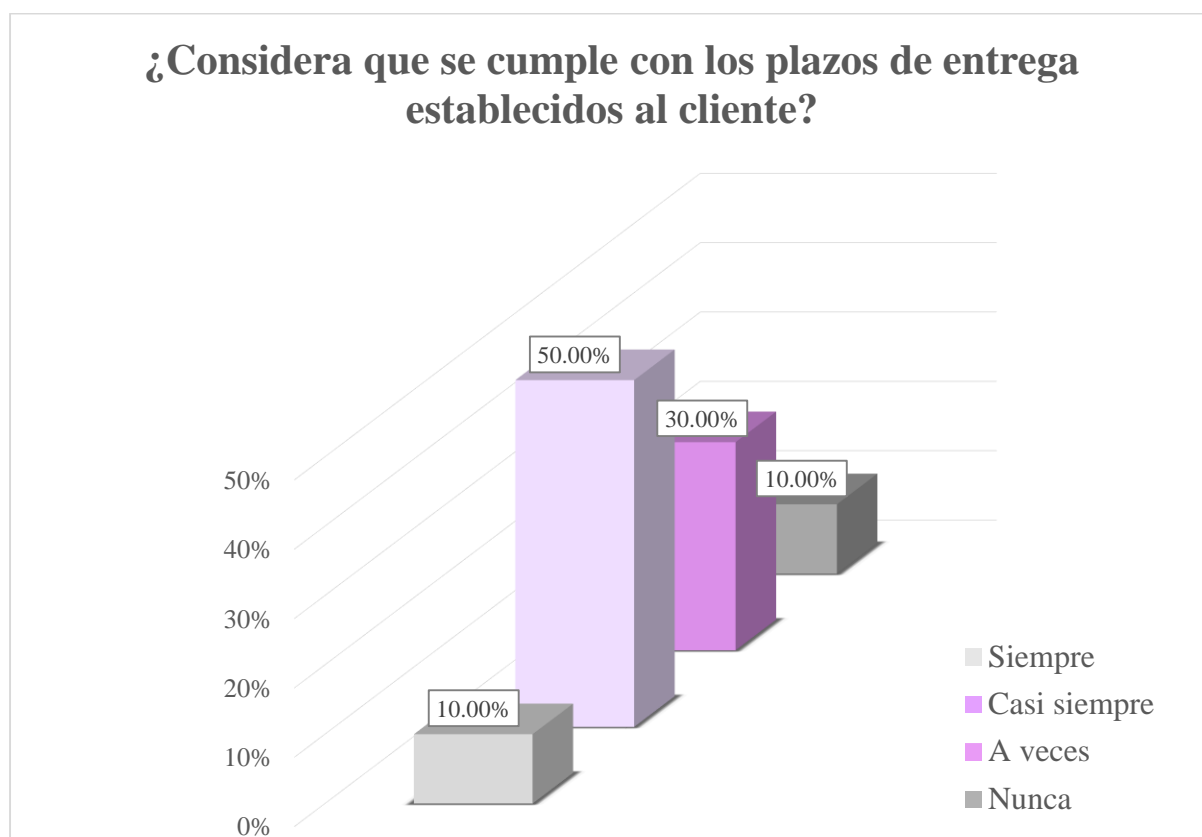
Fuente: Elaboración propia

TABLA 06

¿Considera que se cumple con los plazos de entrega establecidos al cliente?	Cantidad	%
Siempre	1	10.00
Casi siempre	5	50.00
A veces	3	30.00
No	1	10.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 06



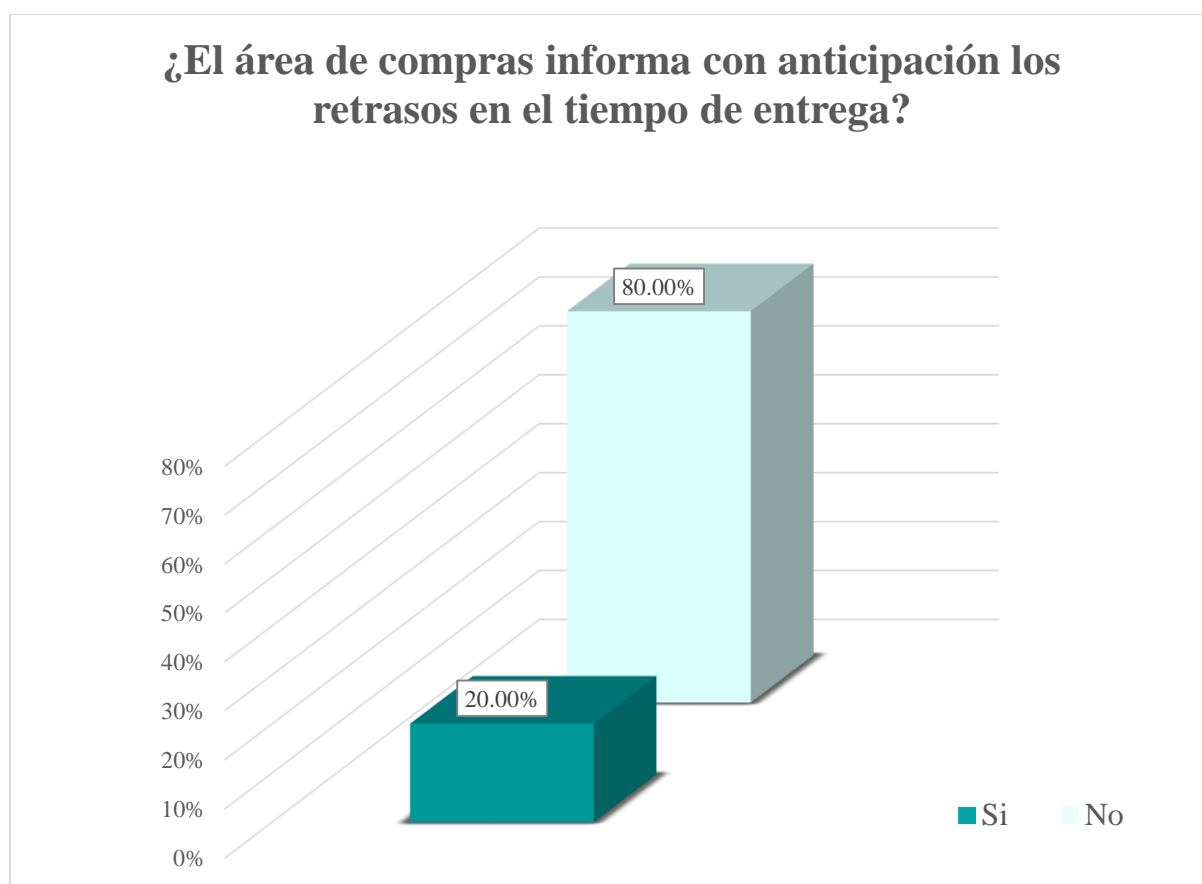
Fuente: Elaboración propia

TABLA 07

¿El área de compras informa con anticipación los retrasos en el tiempo de entrega?	Cantidad	%
Si	2	20.00
No	8	80.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 07



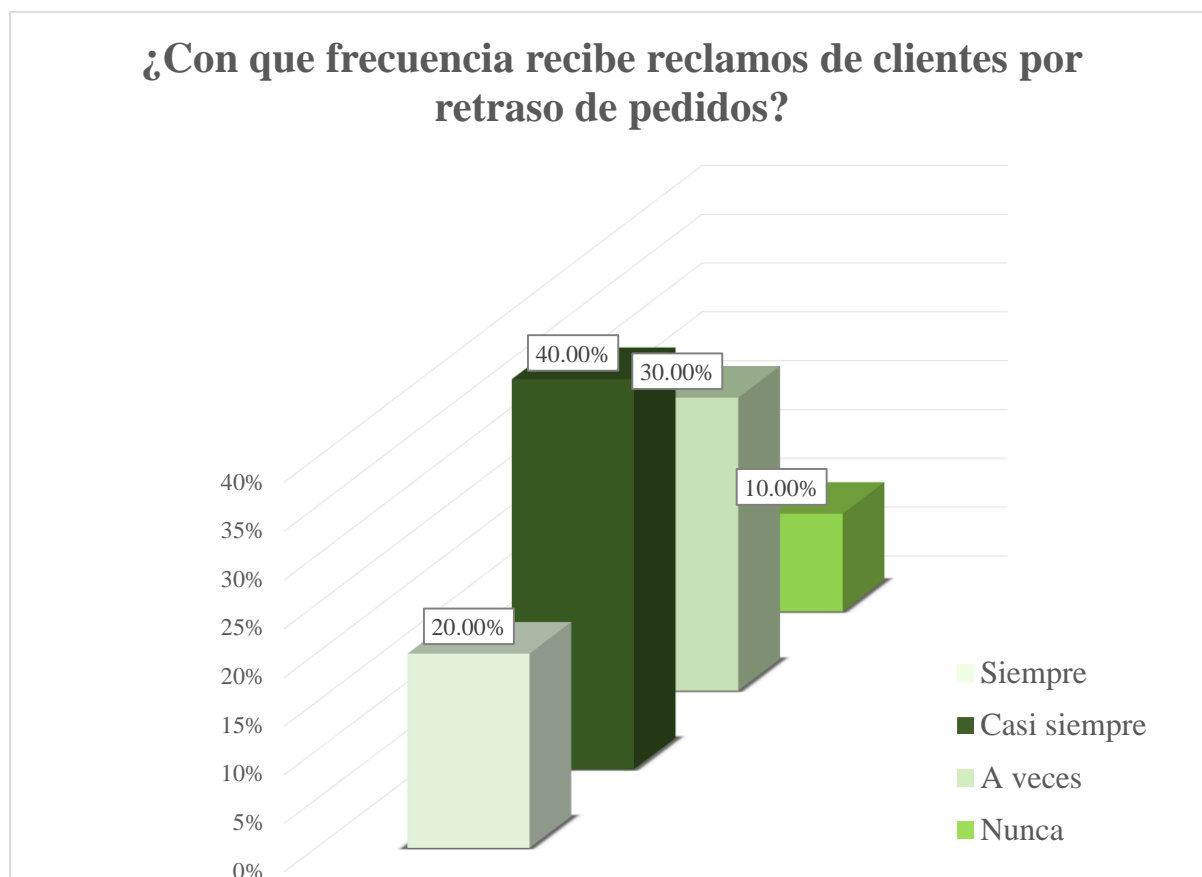
Fuente: Elaboración propia

TABLA 08

¿Con que frecuencia recibe reclamos de clientes por retraso de pedidos?	Cantidad	%
Siempre	2	20.00
Casi siempre	4	40.00
A veces	3	30.00
Nunca	1	10.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 08



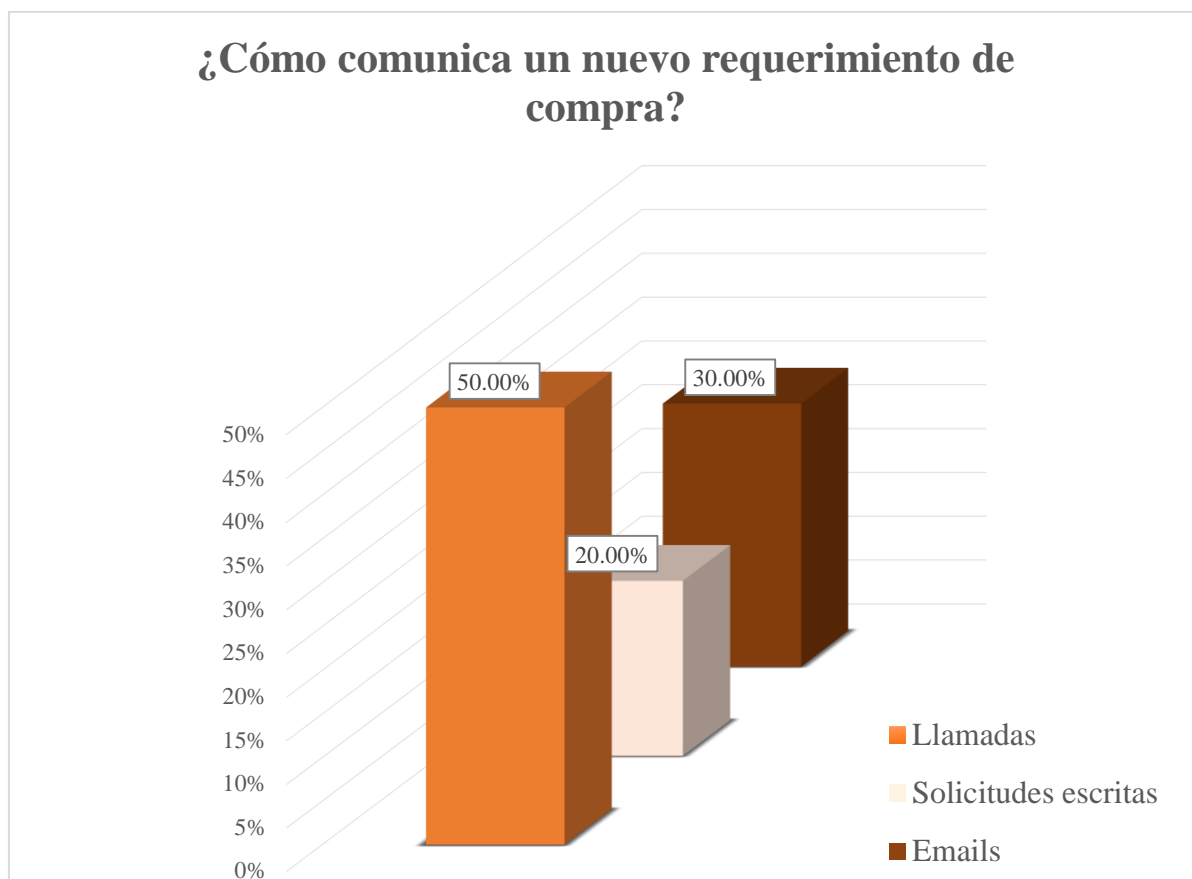
Fuente: Elaboración propia

TABLA 09

¿Cómo comunica un nuevo requerimiento de compra?	Cantidad	%
Llamadas	5	50.00
Solicitudes escritas	2	20.00
Emails	3	30.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 09



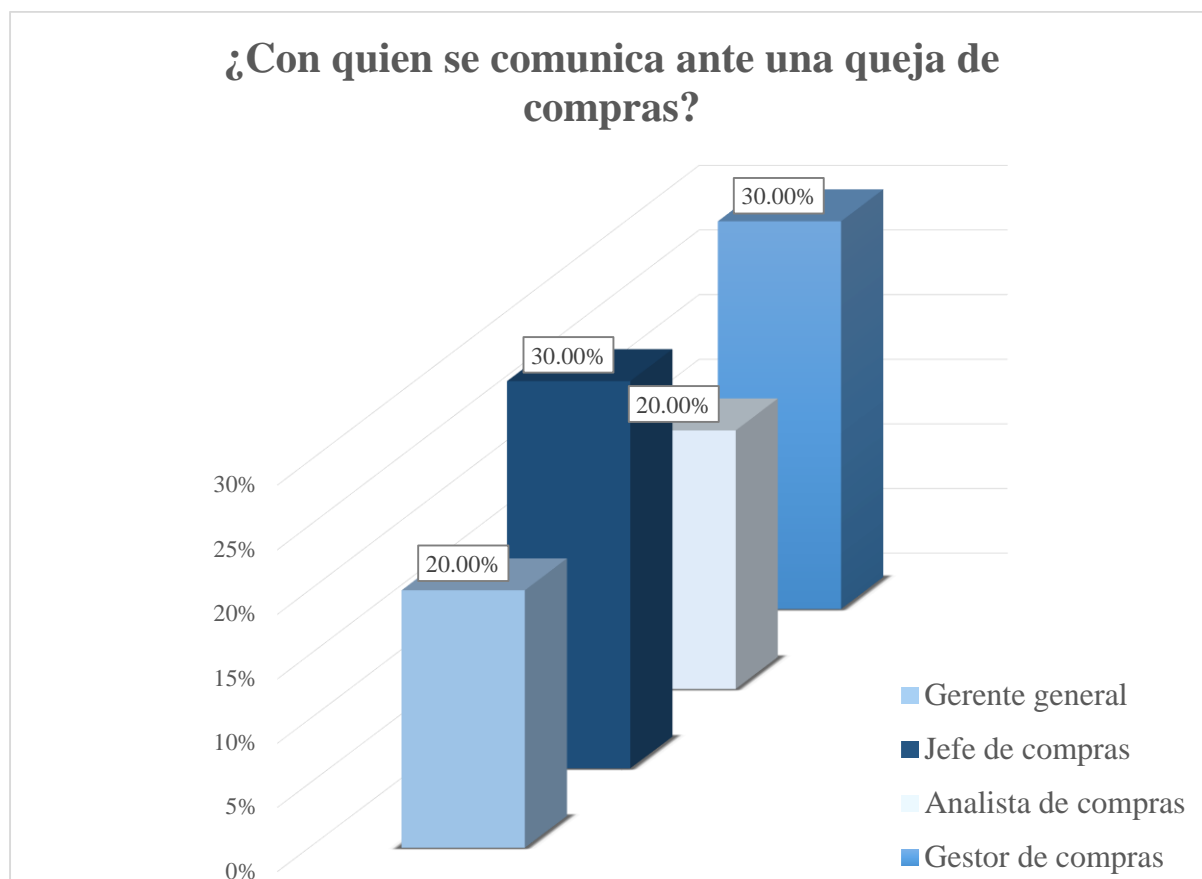
Fuente: Elaboración propia

TABLA 10

¿Con quién se comunica ante una queja de compras?	Cantidad	%
Gerente general	2	20.00
Jefe de compras	3	30.00
Analista de compras	2	20.00
Gestor de compras	3	30.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 10



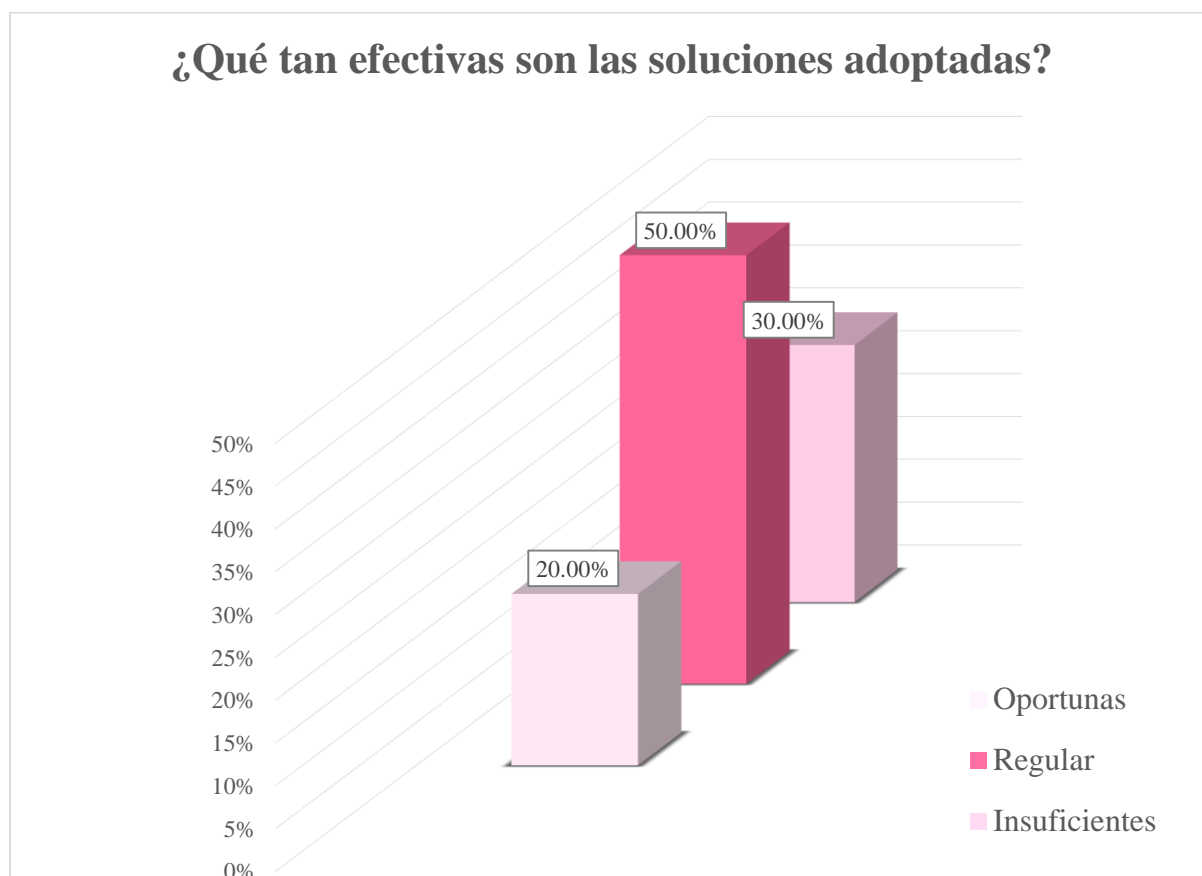
Fuente: Elaboración propia

TABLA 11

¿Qué tan efectivas son las soluciones adoptadas?	Cantidad	%
Oportunas	2	20.00
Regular	5	50.00
Insuficientes	3	30.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 11



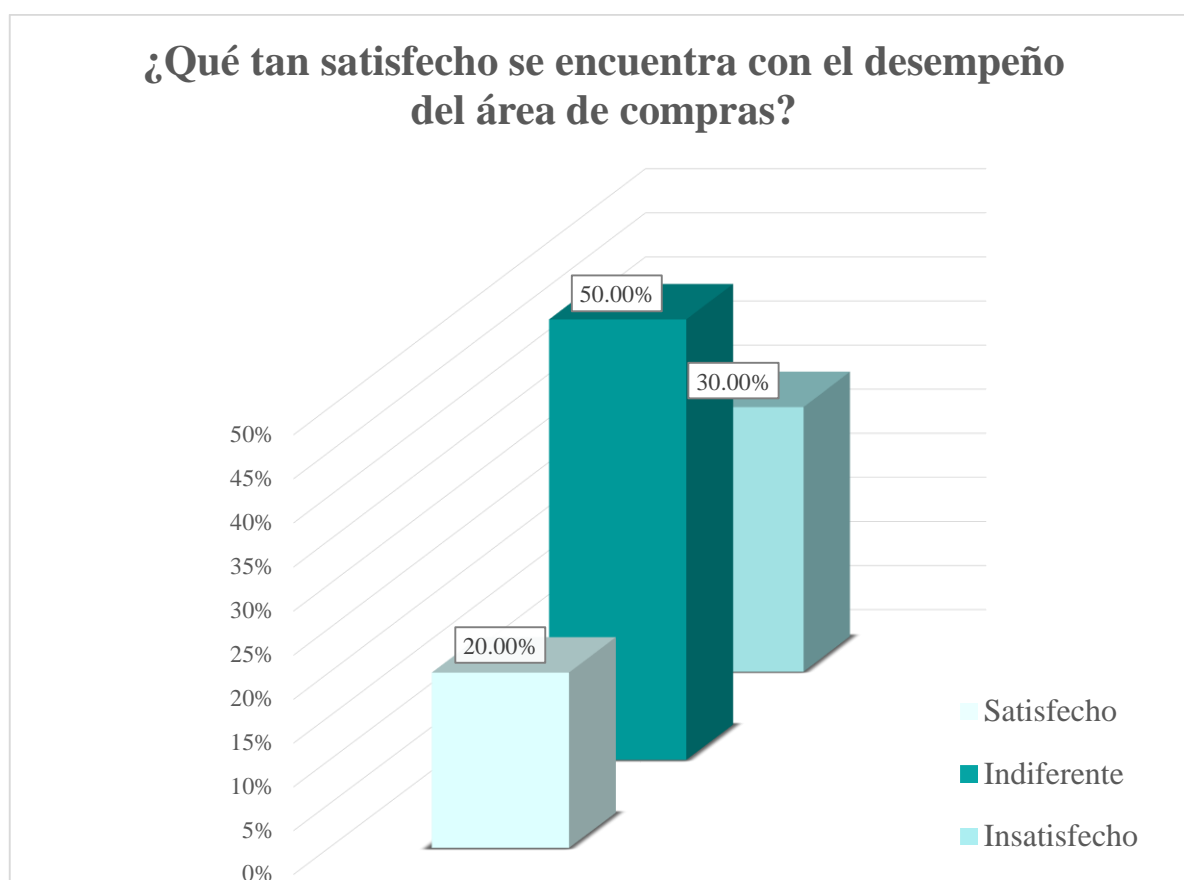
Fuente: Elaboración propia

TABLA 12

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño del área de compras?	Cantidad	%
Satisfecho	2	20.00
Indiferente	5	50.00
Insatisfecho	3	30.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 12



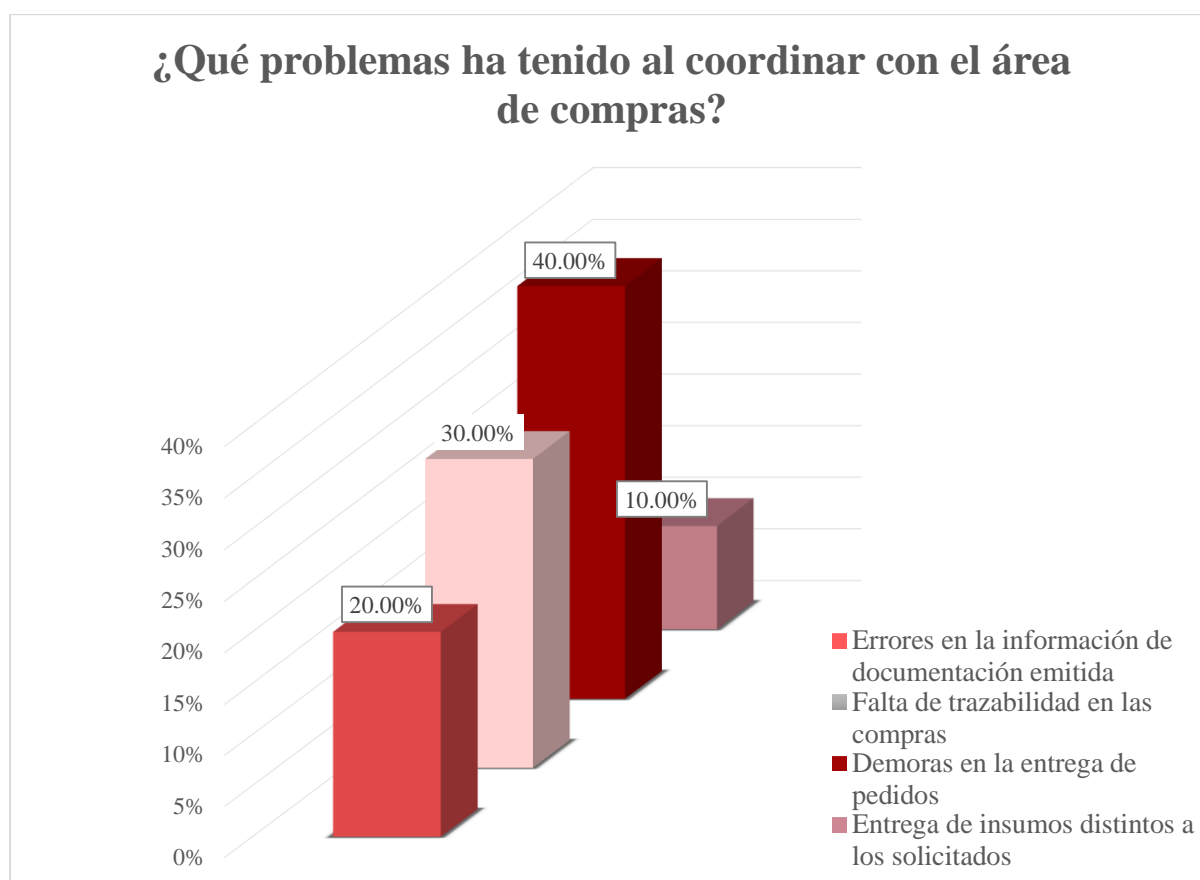
Fuente: Elaboración propia

TABLA 13

¿Qué problemas ha tenido al coordinar con el área de compras?	Cantidad	%
Errores en la documentación emitida	2	20.00
Falta de trazabilidad en las compras	3	30.00
Demoras en la entrega de pedidos	4	40.00
Entrega de insumos distintos a los solicitados	1	10.00
Total	10	100.00

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 13



Fuente: Elaboración propia

1.2. Entrevista a profundidad de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

Figura 19. Entrevista al Gerente General de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.:

Cesar Casanova Alcalde

¿Cuál es la participación de su cargo en el proceso de compras?

Me encargo de la aprobación de las órdenes de compra y la selección de proveedores con los que se va a establecer las compras del periodo. Asimismo, presto apoyo con las necesidades que se tienen dentro del área, supervisando si las tareas se realizaron.

¿Qué problemas identifica en el área de compras?

Existencia de errores en la documentación para el registro sanitario debido a la terciarización de la representación de droguería. A su vez, la falta de control interno que causa la pérdida de facturas.

¿Se deberían realizar revisiones periódicas en los procesos internos de compras con el fin de mejorar la gestión de compras?

Considero que, si las necesita, ya que el proceso actual de compras no ha sido modificado ante las nuevas insuficiencias.

¿Se realizan cotizaciones antes de comprar?

No se realizan cotizaciones, ya que venimos trabajando desde inicios de la empresa con nuestro proveedor actual y mantenemos una alianza estratégica sólida. En muy pocas oportunidades se solicitan las cotizaciones.

¿Cuenta con un registro de proveedores?

Anteriormente, si había un registro de proveedores, sin embargo, por ahora está desactualizado, ya que actualmente trabajamos con un solo proveedor.

¿Evalúa el área de compras a los proveedores seleccionados respecto a la calidad, precios y fecha de entrega?

Nosotros trabajamos con nuestro proveedor ya que se ha verificado la calidad del producto.

¿Considera que el área de compras requiere capacitación del personal?

Hasta el momento no se ha realizado ninguna capacitación, puesto que no se tuvo oportunidad y no creíamos la importancia de realizarlo en esta área. Considero que ante los problemas y demoras actuales, si sería oportuno iniciarlas.

¿Qué incidentes ocurren con frecuencia en el área de compras?

El área de compras no posee un buen control debido a la falta de capacitaciones y de un manual de funciones detallado. Asimismo, presenta demoras en la entrega de pedidos debido una deficiente gestión del registro sanitario por parte de la empresa terciarizada.

Figura 20. Entrevista al Contador de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.:

Alberto Milla Espinoza

¿Cuál es la participación de su cargo en el proceso de compra?

Mis funciones incluyen gestionar y verificar los pagos a proveedores, controlar los ingresos y egresos de la cuenta corriente, atender las fiscalizaciones de la Sunat, elaboración de los estados financieros y declaración de PDTs.

¿Qué problemas identifica en el área de compras?

Demoras en la tramitación del registro sanitario, mal manejo del proceso de compras, falta de un criterio de evaluación de proveedores, falta de verificación de los datos consignados en certificados.

¿Se deberían realizar revisiones periódicas en los procesos internos de compras con el fin de mejorar la gestión de compras?

Requiere mejorar el proceso de compras, reducir los tiempos y prestar ayuda en el momento que se requiera.

¿Se realizan cotizaciones antes de comprar?

No, actualmente no realizamos cotizaciones. En compras que son muy urgentes, se realiza la compra de manera verbal.

¿Cuenta con un registro de proveedores?

No contamos con un registro ya que trabajamos con el mismo proveedor.

¿Evalúa el área de compras a los proveedores seleccionados respecto a la calidad, precios y fecha de entrega?

No, ya que el área de compras no realiza cotizaciones para verificar precios y realizar comparaciones con otros proveedores.

¿Considera que el área de compras requiere capacitación del personal?

La empresa no realiza capacitaciones, por ello, si sería necesario realizarlas para reducir los errores que ocurren en el área de compras.

¿Qué incidentes ocurren con frecuencia en el área de compras?

La falta de políticas establecidas en las áreas, específicamente en el área de compras, por lo que no están estandarizados los procedimientos ni las funciones definidas por áreas.

Figura 21. Entrevista al representante de la empresa proveedora Techno Standard S.A.C.:

Es una empresa especializada en equipos médicos para cirugía y diagnóstico de las principales marcas como Storz, Olympus, Stryker, Ge, Samsung. Se encuentra ubicado en el distrito de Lince en Lima – Perú. Asimismo, la empresa es filial de Techno Standard Corp ubicado en Miami, esta empresa matriz atiende todas las demandas o requerimientos para cualquier punto de Latinoamérica.

¿Cuál es la participación de su cargo en el proceso de compra?

La empresa presta el servicio de representación de droguería para gestionar los registros sanitarios del instrumental quirúrgico a importar.

¿Qué problemas identifica en el área de compras?

Considero que la debilidad de la empresa es el poco control en documentación ya que omiten especificaciones requeridas de los productos y realizan correcciones a último momento, por lo que surgen retrasos para obtener la autorización de DIGEMID.

¿Se deberían realizar revisiones periódicas en los procesos internos de compras con el fin de mejorar la gestión de compras?

Necesita un mayor control para evitar la pérdida de documentación muy importante.

¿Se realizan cotizaciones antes de comprar?

No recibimos documentos que evidencien la cotización por parte de nuestro comprador.

¿Cuenta con un registro de proveedores?

No cuenta con catálogo de proveedores.

¿Evalúa el área de compras a los proveedores seleccionados respecto a la calidad, precios y fecha de entrega?

Consideramos que nuestro comprador nos prefiere debido a la relación de confianza que se ha formado durante los últimos años.

¿Considera que el área de compras requiere capacitación del personal?

Si, consideramos que sería pertinente capacitar al personal para agilizar el proceso de compra y evitar los errores que se repiten.

¿Qué incidentes ocurren con frecuencia en el área de compras?

En nuestra opinión, no tiene un control interno ya que se hubieran reducido las pérdidas y errores en la documentación. Además, falta de programación de las compras.

1.3. Matriz de priorización de problemas

Los problemas que se presentan en la siguiente matriz son resultados de la encuesta realizada al área de ventas. Dentro de la matriz de priorización de problemas, se aprecian las evaluaciones otorgadas por 3 importantes puestos de la empresa, siendo estos el gerente general, jefe del área de compras y jefe del área de ventas. El problema más crítico es la demora en la entrega de pedidos, el cual obtuvo 92 puntos. Sin embargo, todos los problemas deben ser considerados para su solución a través de las propuestas de mejora.

Tabla 14: Matriz de priorización de problemas

PONDERACIÓN	CRITERIO	NIVEL	Errores en documentación		Falta de trazabilidad en las compras		Demoras en la entrega de pedidos		Insumos distintos a los solicitados	
1	Tiempo para solucionarlo	C = 3	0	5	1	7	3	9	3	9
		M = 2	2		2		0		0	
		A = 1	1		0		0		0	
1	Deterioro del ambiente laboral	C = 3	0	4	0	3	1	7	0	4
		M = 2	1		0		2		1	
		A = 1	2		3		0		2	
3	Gastos generados	C = 3	0	12	0	9	2	24	2	24
		M = 2	1		0		1		1	
		A = 1	2		3		0		0	
2	Frecuencia o repetitividad	C = 3	1	14	0	8	3	18	0	10
		M = 2	2		1		0		2	
		A = 1	0		2		0		1	
1	Compromiso del personal vinculado	C = 3	0	4	1	6	1	7	1	6
		M = 2	1		1		2		1	
		A = 1	2		1		0		1	
3	Gravedad de los daños ocasionados al cliente	C = 3	0	15	0	18	3	27	3	27
		M = 2	2		3		0		0	
		A = 1	1		0		0		0	
			54		51		92		80	

Fuente: Elaboración propia

LEYENDA

C: Crítico
M: Moderado
A: Aceptable

1.4. Diagrama de Ishikawa: Principal problema del área de compras globales de Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

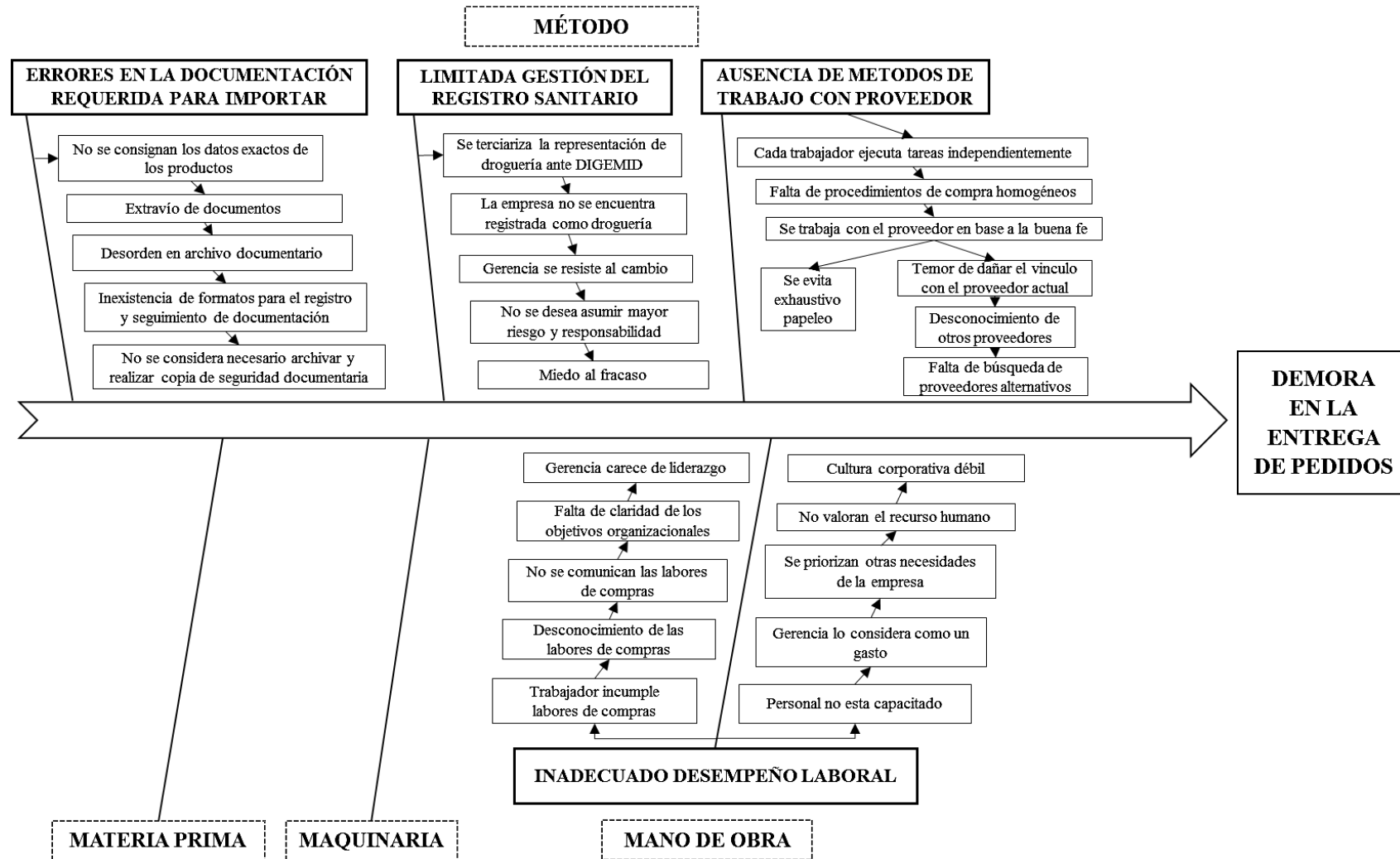


Figura 22. Principales causas y sub causas. Fuente: Elaboración propia

Nota: No se presentaron causas sobre las ramas materia prima y maquinaria que tengan como consecuencia la demora en la entrega de pedidos.

2. Análisis de resultados

2.1. Encuesta al colaborador

En la tabla 1 del 100% de encuestados, el 20.00% responde que sí; mientras que el 80.00% responde que no. En su opinión, si la empresa ha establecido las políticas organizacionales entre áreas.

En la tabla 2 del 100% de encuestados, el 30.00% responde que sí; mientras que el 70.00% responde que no. En su opinión, si la empresa posee manuales de funciones y de procedimientos para cada área.

En la tabla 3 del 100% de encuestados, el 10.00% responde que sí; mientras que el 90.00% responde que no. En su opinión, si la empresa efectúa una coordinación conjunta para establecer nuevos pedidos respecto a los inventarios.

En la tabla 4 del 100% de encuestados, el 40.00% responde que sí; mientras que el 60.00% responde que no. En su opinión, si la empresa ofrecer taller y capacitaciones para todas las áreas.

En la tabla 5 del 100% de encuestados, el 20.00% responde que está de acuerdo; el 30.00% responde que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 50.00% responde que está en desacuerdo. En su opinión, si considera que el área de compras cumple satisfactoriamente los requerimientos de los usuarios.

En la tabla 6 del 100% de encuestados, el 10.00% responde que siempre; el 50.00% responde que casi siempre; el 30.00% responde que a veces y el 10.00% responde que nunca. En su opinión, si considera que se cumplen con los plazos de entrega establecidos al cliente.

En la tabla 7 del 100% de encuestados, el 20.00% responde que sí; mientras que el 80.00% responde que no. En su opinión, sobre el área de compras informa con anticipación los retrasos en el tiempo de entrega.

En la tabla 8 del 100% de encuestados, el 20.00% responde que siempre; el 40.00% responde que casi siempre; el 40.00% responde que a veces y el 10.00% responde que nunca. En su opinión, sobre la frecuencia en que recibe reclamos de clientes por retraso de pedidos.

En la tabla 9 del 100% de encuestados, el 50.00% responde llamadas; mientras que el 20.00% responde que solicitudes escritas y el 30.00% responde emails. En su opinión, sobre la manera en que se comunica ante un nuevo requerimiento de compra.

En la tabla 10 del 100% de encuestados, el 20.00% responde gerente general; el 30.00% responde jefe de compras; el 20.00% responde analista de compras y el 30.00% responde gestor de compras. En su opinión, a quien se comunica ante una queja de compras.

En la tabla 11 del 100% de encuestados, el 20.00% responde que oportunas; el 50.00% responde regular y el 30% responde insuficientes. En su opinión, sobre la efectividad de las soluciones adoptadas.

En la tabla 12 del 100% de encuestados, el 20.00% responde satisfecho; mientras que el 50.00% responde que indiferente y el 30.00% responde que insatisfecho. En su opinión, sobre el nivel de satisfacción respecto al desempeño del área de compras.

En la tabla 13 del 100% de encuestados, el 20.00% responde errores en la documentación emitida; el 30.00% responde falta de trazabilidad en las compras; el 40.00% responde demoras en la entrega de pedidos y el 10.00% responde entrega de insumos distintos a los solicitados. En su opinión, sobre el problema más frecuente que tuvo al coordinar con el área de compras.

2.2. Entrevista a profundidad

Según la entrevista a profundidad, se evidencia que la empresa presenta errores en la documentación, no tiene un adecuado control interno, demoras en la autorización del registro sanitario, no se realizan cotizaciones para verificar posibles tarifas convenientes, ausencia de un registro de proveedores.

El personal del área no está capacitado en políticas de compra, no tienen conocimiento del manual de organización y funciones específicas, cometen errores en la información de los certificados y la traducción de las fichas técnicas que obligan realizar correcciones de documentos a último momento. Esta información lo sustenta tanto como el gerente general y el contador de la empresa.

Respecto a las adquisiciones, estas se realizan a través del proveedor con el que se viene trabajando desde inicios de la fundación de la empresa. Por lo que los acuerdos de compra son verbales, en muchas ocasiones no se cumplen con las condiciones de compra u omiten especificaciones del producto al no establecerlas en un documento formal como la orden de compra. Asimismo, la falta evidente de políticas organizacionales y de un manual de funciones de los puestos de cada área.

2.3. Matriz de priorización de problemas

Según los resultados obtenidos en la encuesta, entre los problemas de compras que afectan al área de ventas, se identificaron las siguientes:

- **Errores en la documentación**

El área de compras presenta reiteradas incidencias respecto a la documentación tales como descuidos en la traducción de las fichas técnicas, datos errados en los certificados y

ausencia de documentación original por la pérdida de facturas. Este problema obtuvo 54 puntos en la matriz de priorización de problemas.

- **Falta de trazabilidad en las compras**

Causado principalmente por la ausencia de formatos que permitan realizar seguimientos a las compras pendientes y generadas. Asimismo, el área de compras no anticipa realizar compras considerando sus inventarios ni toma en cuenta el plazo de entrega al cliente provocando molestias. Este problema obtuvo 51 puntos en la matriz de priorización de problemas.

- **Demoras en la entrega de pedidos**

La empresa trabaja con los mismos proveedores sin haber sido evaluados bajo criterios como cumplimiento en tiempo de entrega, calidad, precio, entre otros. Razón por la cual, la incorrecta selección de proveedores causa inminentemente la demora de la entrega de los pedidos a los clientes. Este problema obtuvo 92 puntos en la matriz de priorización de problemas.

- **Insumos distintos a los solicitados**

La empresa carece de orden de compra ya que los acuerdos con los proveedores son verbales e informales, por lo que incumple en entregar los insumos con las características requeridos. La ausencia de un documento formal que certifique el requerimiento afecta gravemente a la empresa al imposibilitar cumplir satisfactoriamente al cliente. Este problema obtuvo 80 puntos en la matriz de priorización de problemas.

Luego de la evaluación a través de la matriz de priorización de problemas de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L. se identifica como el problema más crítico es la demora en la entrega de pedidos.

2.4. Diagrama de Ishikawa

Se analizaron las causas que generan el principal problema en el área de compras globales en la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L., se encontraron las siguientes:

Método: Errores en la documentación requerida para importar, limitada gestión del registro sanitario y ausencia de métodos de trabajo con el proveedor;

Maquinaria: No se presentaron causas;

Materia prima: No se presentaron causas;

Mano de obra: Inadecuado desempeño laboral.

3. Discusión de resultados

Para la tabla 2, el 72.73% de los encuestados acepta que la falta de programación para compras anticipadas ocasiona incumplimiento de pedidos; del mismo modo para la tabla 9, el 72.73% de los encuestados acepta que el escaso control en el área de compras genera errores en la documentación. Ambos resultados son similares al presentado por (Quiroz, 2015) aunque en otra dimensión espacial y temporal, ambos resultados son favorables y favorecen la investigación desarrollada.

4. Propuesta

Según el análisis desarrollado en el diagrama de Ishikawa, se identificaron las causas que generan el principal problema en el área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L., de las cuales se desarrollará una propuesta de mejora con el fin de

solucionar las principales causas que generan las deficiencias en la adquisición de instrumental quirúrgico.

RAMA: MÉTODO

Con el fin de reducir los errores de documentación requerida para la importación, la empresa deberá utilizar el presente formato de uso mensual para mantener al personal de área de compras informado sobre el estado de cada documento y enfatizar la trazabilidad en los documentos que están pendientes, así como informar las actualizaciones que se realicen.

TABLA 15: Formato de seguimiento de la documentación

Casanova Traumatólogos S.C.R.L.								
SEGUIMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN DE COMPRAS								
Válido del:		DD/MM/AAAA			hasta el:		DD/MM/AAAA	
Nº	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	FECHA EMISIÓN	VÁLIDO HASTA	RECIBIDO POR	ESTADO DEL DOCUMENTO	HISTORIAL DE VERSIONES	VERIFICADO POR

Fuente: Elaboración propia

Proceso para el registro de la empresa importadora como droguería en DIGEMID

En vista que la empresa presenta ineficiencias en el proceso de importación a causa de la limitada gestión del registro sanitario, que es actualmente realizada por la droguería que nos

brinda el servicio de representación ante DIGEMID, surge la necesidad de registrar la empresa Casanova Traumatólogos como droguería en DIGEMID. De esta manera, la empresa tendrá total autonomía de sus procesos de importación de instrumental quirúrgico sujetos a otorgamiento de registro sanitario, a su vez evitar deficiencias y posibles demoras.

Se debe tomar en cuenta que DIGEMID define a droguería como “una empresa considerada establecimiento farmacéutico que se dedica a la importación, comercialización, almacenamiento y/o distribución de productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios”.

Por lo tanto, para registrar la empresa como droguería también será necesario:

- Contar con los servicios de un químico farmacéutico profesional especialista en temas regulatorios, quien deberá tomar el cargo de director técnico de la droguería.
- Contar con un local que cuente con un área administrativa y un área de almacén.
- Iniciar el trámite de Registro del establecimiento a través del Formato A-2, adjuntando los requisitos solicitados.
- Realizar el pago por derecho a trámite de S/.478.40 en el Banco de la Nación, a la tasa de salud 6556.

Inicialmente, se evidencia notablemente la falta de un químico farmacéutico profesional especialista en temas regulatorios para que dirija y gestione la inscripción en el Registro Sanitario del instrumental médico quirúrgico que se desea importar o solicitar los Certificados de Registro Sanitario cuando el producto ya cuente con registro sanitario en el país.

Por ello, se presenta el detalle del perfil del químico farmacéutico profesional a contratar que cubrirá el puesto de jefe de compras, en donde se definen los requisitos respecto a las


competencias y experiencia necesaria, así como también sus funciones, para que sea implementado por la empresa.

TABLA 16: Perfil del puesto de químico farmacéutico profesional

PERFIL DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Puesto:	Directo técnico
Área:	Compras globales
II. LÍNEA DE CONTROL	
Reporta a:	Gerencia general
Puestos bajo su cargo:	Analista de compras, Gestor de compras, Auxiliar de compras
III. FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la inscripción del registro sanitario del instrumental quirúrgico a importar. - Coordinación en la elaboración de expedientes de registro sanitario de dispositivos médicos. - Solicitar los certificados de los registros sanitarios. - Evaluación de rotulados de dispositivos médicos. - Elaboración de informes técnicos de dispositivos médicos. - Traducción del inglés al español de documentos técnicos. - Monitoreo de los expedientes. - Supervisar y controlar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento. - Elaborar procedimiento e Instructivos de trabajo. 	
IV. FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel académico:	Químico Farmacéutico Titulado
Carrera universitaria:	Farmacia y bioquímica
Especialidad:	En Asuntos Regulatorios en el Sector Farmacéutico
Colegiatura:	Si, en el Colegio de Químico Farmacéutico del Perú
V. EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencia:	03 años en puestos similares
Indispensable:	Especialización en asuntos regulatorios, Buenas Prácticas de Almacenamiento y en la elaboración de registros sanitarios de dispositivos médicos.
Deseable:	Conocimientos de inglés y office a nivel intermedio.

Fuente: Elaboración propia

El formato A-2 es el que se muestra a continuación:

	PERÚ	Ministerio de Salud	Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas	Dirección de Inspección y Certificación
---	-------------	----------------------------	---	---

N° DE EXPEDIENTE: FECHA:	FORMATO A-2 Solicitud - Declaración Jurada
	AUTORIZACIÓN SANITARIA DE: a) FUNCIONAMIENTO DE DROGUERIA <input type="checkbox"/> b) TRASLADO DE: - DROGUERÍA (OF. ADMINISTRATIVA + ALMACÉN) <input type="checkbox"/> - ALMACÉN <input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO (Según lo consignado en el RUC-SUNAT)																																									
1. REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE – RUC N°:	N°. REGISTRO DE EF																																								
2. NOMBRE COMERCIAL:																																									
3. RAZON SOCIAL:																																									
4. PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL:																																									
APELLIDOS:	NOMBRES:																																								
5. ACTIVIDADES (Marcar con X, Solo en caso de autorizacion de funcionamiento): IMPORTACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, EXPORTACIÓN, ALMACENAMIENTO Y/O DISTRIBUCIÓN DE: A). PRODUCTOS FARMACÉUTICOS																																									
1. MEDICAMENTOS: - ESPECIALIDADES FARMACÉUTICAS <input type="checkbox"/> INCLUYE DERIVADO DEL CANNABIS : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> - AGENTES DE DIAGNOSTICO <input type="checkbox"/> - RADIOFÁRMACOS <input type="checkbox"/> - GASES MEDICINALES <input type="checkbox"/> 2. RECURSOS TERAPEUTICOS NATURALES: - PRODUCTO NATURAL DE USO EN SALUD <input type="checkbox"/> INCLUYE DERIVADO DEL CANNABIS : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> - RECURSO NATURAL DE USO EN SALUD <input type="checkbox"/> 3. PRODUCTOS GALÉNICOS <input type="checkbox"/> 4. PRODUCTOS DIETÉTICOS <input type="checkbox"/> 5. PRODUCTOS EDULCORANTES <input type="checkbox"/>	6. PRODUCTOS BIOLÓGICOS <input type="checkbox"/> 7. PRODUCTOS HOMEOPÁTICOS <input type="checkbox"/> 8. MEDICAMENTOS HERBARIOS <input type="checkbox"/> INCLUYE DERIVADO DEL CANNABIS : SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> C). PRODUCTOS SANITARIOS 1. PRODUCTOS COSMÉTICOS <input type="checkbox"/> 2. PRODUCTOS ABSORBENTES DE HIGIENE PERSONAL <input type="checkbox"/> 3. PRODUCTOS DE HIGIENE DOMÉSTICA <input type="checkbox"/> 4. ARTÍCULOS SANITARIOS <input type="checkbox"/>																																								
B). DISPOSITIVOS MÉDICOS: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4" style="text-align: center;">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">CLASE I: De B. Riesgo</th> <th style="text-align: center;">CLASE II, de</th> <th style="text-align: center;">CLASE III, de</th> <th style="text-align: center;">CLASE IV, Críticos</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">No Estéril</th> <th style="text-align: center;">Estéril</th> <th style="text-align: center;">Moderado Riesgo</th> <th style="text-align: center;">Alto Riesgo</th> <th style="text-align: center;">en mater. de Riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. DISPOSITIVOS MÉDICOS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. EQUIPOS BIOMEDICOS</td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. EQUIPOS BIOMEDICOS DE TECNOLOGIA CONTROLADA</td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. DE DIAGNOSTICO INVITRO (Reactivo de Diagnostico)</td> <td colspan="2" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td colspan="3" style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			NIVEL DE RIESGO				CLASE I: De B. Riesgo		CLASE II, de	CLASE III, de	CLASE IV, Críticos		No Estéril	Estéril	Moderado Riesgo	Alto Riesgo	en mater. de Riesgo	1. DISPOSITIVOS MÉDICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. EQUIPOS BIOMEDICOS	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. EQUIPOS BIOMEDICOS DE TECNOLOGIA CONTROLADA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. DE DIAGNOSTICO INVITRO (Reactivo de Diagnostico)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	NIVEL DE RIESGO																																								
	CLASE I: De B. Riesgo		CLASE II, de	CLASE III, de	CLASE IV, Críticos																																				
	No Estéril	Estéril	Moderado Riesgo	Alto Riesgo	en mater. de Riesgo																																				
1. DISPOSITIVOS MÉDICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
2. EQUIPOS BIOMEDICOS	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
3. EQUIPOS BIOMEDICOS DE TECNOLOGIA CONTROLADA	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
4. DE DIAGNOSTICO INVITRO (Reactivo de Diagnostico)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>																																						

Figura 23. Formato A-2 Solicitud para funcionamiento de droguería (Página 1 de 3)

Fuente: DIGEMID (<http://www.digemid.minsa.gov.pe>)

6. DIRECCIÓN DE LA OFICINA ADMINISTRATIVA: (Congruente con la dirección consignada en el RUC)			
6a. Calle / Jiron / Avenida:		N°:	INT.:
6b. URB./AA.HH./PP.JJ.:		MZ.	LOTE.:
6c. DISTRITO:		6d. PROV.:	6e. DPTO.:
6f. Correo Electronico:		6g. Telefono:	
7. DIRECCIÓN DEL ALMACÉN: (Congruente con la dirección consignada en el RUC)			
7a. Calle / Jiron / Avenida:		N°:	INT.:
7b. URB./AA.HH./PP.JJ.:		MZ.	LOTE.:
7c. DISTRITO:		7d. PROV.:	7e. DPTO.:
7f. CON SERVICIO DE ALMACENAMIENTO: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>			
INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO QUE BRINDA EL SERVICIO DE ALMACENAMIENTO (en caso de marcar si):			
7g. REGISTRO UNICO DEL CONTRIBUYENTE – RUC N°:			
7i. RAZÓN SOCIAL:			
8. HORARIO DE FUNCIONAMIENTO DE SU ESTABLECIMIENTO:			
Marcar con X los días		Especificar las Horas (De:.. A: ...)	
<input type="checkbox"/>	LUNES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	MARTES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	MIERCOLES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	JUEVES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	VIERNES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	SÁBADO	_____	_____
INFORMACIÓN DE LOS PROFESIONALES QUE LABORAN EN EL ESTABLECIMIENTO FARMACÉUTICO			
9a. DIRECTOR TECNICO: QUÍMICO FARMACÉUTICO U OTRO PROFESIONAL SEGUN CORRESPONDA):			
9b. APELLIDOS:		NOMBRES:	
C.Q.F.P. N°:	email	DNI	TF:
9c. HORARIO DE LABOR			
Marcar con X los días		Especificar las Horas (De:.. A: ...)	
<input type="checkbox"/>	LUNES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	MARTES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	MIERCOLES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	JUEVES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	VIERNES	_____	_____
<input type="checkbox"/>	SÁBADO	_____	_____

Figura 23. Formato A-2 Solicitud para funcionamiento de droguería (Página 2 de 3)

Fuente: DIGEMID (<http://www.digemid.minsa.gob.pe>)

10. QUÍMICO FARMACÉUTICO ASISTENTE (CUANDO CORRESPONDA):	
10a. APELLIDOS:	<input type="text"/>
NOMBRES:	<input type="text"/>
C.Q.F.P. N°:	<input type="text"/>
email:	<input type="text"/>
DNI:	<input type="text"/>
TF:	<input type="text"/>
10b. HORARIO DE LABOR	
Marcar con X los días	Especificar las Horas (De... A: ...)
<input type="checkbox"/> LUNES	_____
<input type="checkbox"/> MARTES	_____
<input type="checkbox"/> MIERCOLES	_____
<input type="checkbox"/> JUEVES	_____
<input type="checkbox"/> VIERNES	_____
<input type="checkbox"/> SÁBADO	_____
11. REQUISITOS (PROCEDIMIENTO N° 136 DEL TUPA/MINSA)	
<ol style="list-style-type: none"> Solicitud con carácter de Declaración Jurada, según formato, indicando además el día de pago y el número de constancia de pago. Croquis de distribución interna del establecimiento y del almacén, indicando el volumen útil de almacenamiento máximo en metros cúbicos por cada área, exclusiva o compartida y las áreas destinadas a productos o dispositivos que requieren condiciones especiales de almacenamiento, cuando corresponda, en formato A-3. Copia del contrato de servicio de almacenamiento y/o distribución, cuando corresponda. <p>Para el caso de una droguería que cuente con área de laboratorio de control de calidad, el interesado debe presentar, además, lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> En el formato de solicitud, nombre y número de colegiatura del profesional Químico Farmacéutico que se hará cargo de la jefatura de control de calidad. Croquis de distribución interna del laboratorio de control de calidad indicando el nombre de las áreas, en formato A-3. Tipo de análisis a realizar. Relación de equipos para el control de calidad. Relación de instrumental y materiales. <p>Número de Constancia de pago <input type="text"/> Fecha de pago <input type="text"/></p> <p>LO CUAL DECLARO EN SUSTITUCIÓN DEL DOCUMENTO OFICIAL QUE ACREDITA MI DICHO Y CON BUENA FE, BASADO EN EL PRINCIPIO DE PRESUNCIÓN DE VERACIDAD CONSAGRADO EN EL ART. IV INCISO 1.7, LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL; EXPRESANDO ASÍ MISMO CONOCER CONSECUENCIAS DE ORDEN PECUNIARIO, ADMINISTRATIVO Y PENAL EN CASO DE FALSEDAD DE ESTA DECLARACIÓN. CONFORME REGULA EL ART. 411° DEL CÓDIGO PENAL.</p>	
_____	_____
Firma y sello del Director Técnico	Firma del Propietario o Representante Legal y Sello del Establecimiento Farmacéutico

Figura 23. Formato A-2 Solicitud para funcionamiento de droguería (Página 3 de 3)

Fuente: DIGEMID (<http://www.digemid.minsa.gob.pe>)

Dicha documentación será ingresada por Mesa de Partes de DIGEMID ubicada en el distrito de San Miguel, Lima-Perú.

El trámite tiene como tiempo de evaluación de 30 días hábiles.

Luego de la aprobación de la solicitud, se entregará la Resolución Directoral de Autorización Sanitaria de Funcionamiento de la droguería. Asimismo, luego de dicha entrega, se procede a elaborar el Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento provisional por seis (06) meses. La empresa deberá solicitar la renovación de este certificado mínimo 45 días anteriores al vencimiento del mismo.

La renovación de dicho certificado se realiza a través del siguiente formato de renovación:




FORMATO DICER - UFAD Solicitud - Declaración Jurada		 PERÚ Ministerio de Salud		Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.	
CERTIFICACION O RENOVACION DE CERTIFICACION EN BUENAS PRACTICAS DE ALMACENAMIENTO  DIGEMID		N° DE EXPEDIENTE :			
		FECHA :		_ / _ / _	
PARTE I. INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO (de acuerdo a lo autorizado por la DIGEMID)					
1. CLASIFICACION DEL ESTABLECIMIENTO FARMACEUTICO					
		DROGUERIA <input type="checkbox"/>		ALMACEN ESPECIALIZADO <input type="checkbox"/>	
2. RAZON SOCIAL :					
3. NOMBRE COMERCIAL :					
4. R.U.C. N° :					
5. OFICINA ADMINISTRATIVA					
Av./ Calle / Jr. _____					
N° <input type="text"/>	Mz <input type="text"/>	Lote <input type="text"/>	Km <input type="text"/>	Interior <input type="text"/>	Piso <input type="text"/>
URBANIZACION _____					
REFERENCIA _____					
DISTRITO _____		PROVINCIA _____		DEPARTAMENTO _____	
TELEFONO / CELULAR _____		FAX / ANEXO _____		CORREO ELECTRÓNICO _____	
Autorizo que a través de este correo electrónico, se efectúe todas las notificaciones que se requieran para éste trámite, de acuerdo con el Art. 20 Numeral 20.1.2 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado con D.S. N° 006-2017-JUS.					
6. DIRECCION DE ALMACEN Y/O ALMACENES					
ALMACEN N° 1 SERVICIO DE ALMACENAMIENTO BRINDADO POR :					
Av./ Calle / Jr. _____					
N° <input type="text"/>	Mz <input type="text"/>	Lote <input type="text"/>	Km <input type="text"/>	Interior <input type="text"/>	Piso <input type="text"/>
URBANIZACION _____					
REFERENCIA _____					
DISTRITO _____		PROVINCIA _____		DEPARTAMENTO _____	
TELEFONO / CELULAR _____		FAX / ANEXO _____			
ALMACEN N° 2 SERVICIO DE ALMACENAMIENTO BRINDADO POR :					
Av./ Calle / Jr. _____					
N° <input type="text"/>	Mz <input type="text"/>	Lote <input type="text"/>	Km <input type="text"/>	Interior <input type="text"/>	Piso <input type="text"/>
URBANIZACION _____					
REFERENCIA _____					
DISTRITO _____		PROVINCIA _____		DEPARTAMENTO _____	
TELEFONO / CELULAR _____		FAX / ANEXO _____			

Figura 24. Formato para certificación o renovación de buenas prácticas de almacenamiento

FORMATO DICER - UFAD Solicitud - Declaración Jurada			PERÚ	Ministerio de Salud	Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.						
CERTIFICACION O RENOVACIÓN DE CERTIFICACION EN BPA											
ALMACEN N° 3 SERVICIO DE ALMACENAMIENTO BRINDADO POR :											
Av./ Calle / Jr. <input style="width: 100%;" type="text"/>											
N°	<input type="text"/>	Mz	<input type="text"/>	Lote	<input type="text"/>	Km	<input type="text"/>	Interior	<input type="text"/>	Piso	<input type="text"/>
URBANIZACION <input style="width: 100%;" type="text"/>											
REFERENCIA <input style="width: 100%;" type="text"/>											
DISTRITO		PROVINCIA		DEPARTAMENTO							
<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>							
TELEFONO / CELULAR		FAX / ANEXO									
<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>									
* EN CASO DE CONTAR CON MAS ALMACENES INDICAR DATOS EN HOJA ADICIONAL											
PARTE II. TRAMITE SOLICITADO											
CERTIFICACION		<input type="checkbox"/>	RENOVACION DE CERTIFICACIÓN		<input type="checkbox"/>						
* El Certificado de Buenas Prácticas de Almacenamiento se otorgará al establecimiento farmacéutico, de acuerdo a los productos y/o dispositivos autorizados, para la importación, exportación, comercialización, almacenamiento y/o distribución, a la fecha de la inspección por certificación.											
SE ADJUNTA:											
DOCUMENTOS	SI	NO	FOLIOS DEL.....AL.....								
COMPROBANTE DE PAGO N°..... DIA DE PAGO:.....											
OTROS DOCUMENTOS QUE ADJUNTA											
<input style="width: 100%;" type="text"/>											
<input style="width: 100%;" type="text"/>											
<input style="width: 100%;" type="text"/>											
La presente solicitud tiene carácter de Declaración Jurada y está sujeta a fiscalización posterior.											
LO CUAL DECLARO EN SUSTITUCIÓN DEL DOCUMENTO OFICIAL QUE ACREDITA MI DICHO Y CON BUENA FE, BASADO EN EL PRINCIPIO DE PRESUNCIÓN DE VERACIDAD CONSAGRADO EN EL ART. IV INCISO 1.7 DEL TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY N° 27444 - LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL, APROBADO CON D.S. N° 006-2017-JUS; EXPRESANDO ASÍ MISMO CONOCER CONSECUENCIAS DE ORDEN PECUNIARIO, ADMINISTRATIVO Y PENAL EN CASO DE FALSEDAD DE ESTA DECLARACIÓN, CONFORME REGULA EL ART. 411° DEL CÓDIGO PENAL.											

 REPRESENTANTE LEGAL
 FIRMA Y NOMBRE COMPLETO
 SELLO DE LA EMPRESA

Figura 24. Formato para certificación o renovación de buenas prácticas de almacenamiento

Luego de registrar a la empresa como droguería, la empresa puede iniciar actividades y el químico farmacéutico puede gestionar los Registros Sanitarios de los productos que desea importar o solicitar los Certificados de Registro Sanitario cuando el producto ya se cuente con registro sanitario en el país.

Inscripción en el Registro Sanitario de Instrumental Médicos Quirúrgico Importado

Los requisitos para la inscripción en el registro sanitario del instrumental quirúrgico a importar son los siguientes:

- Solicitud dirigida al director ejecutivo de autorización sanitaria, con carácter de declaración jurada, suscrita por el representante legal y por el químico farmacéutico regente o director técnico.
- Copia de los certificados de libre comercialización y de uso emitido por la autoridad competente del país de origen, incluyendo modelos, marca, código y dimensiones del producto. De lo contrario, se debe adjuntar una carta del fabricante.
- Comprobante de pago de derecho de trámite correspondiente al 10% de UIT. El valor de una UIT en 2020 es de S/. 4,300.

Asimismo, será necesario presentar el Formato DMIMM-001 que complementará el registro de instrumental o material o insumo de uso médico.

El formato es el siguiente:

FORMATO DMIMM-001						
PARTE I: DATOS GENERALES DEL DISPOSITIVO MÉDICO, SEGÚN CORRESPONDA						
a. Tipo de Dispositivo Médico (DM)	Instrumental <input type="checkbox"/>		Material o insumo <input type="checkbox"/>		b. Registro Sanitario N° <input type="text"/>	
c. Clasificación del DM según nivel de riesgo ¹	Clase I <input type="checkbox"/>	Clase II <input type="checkbox"/>	Clase III <input type="checkbox"/>	Clase IV <input type="checkbox"/>		
d. Nombre del DM ²	<input type="text"/>		e. Marca Comercial (si tuviera de acuerdo al CLC o carta del fabricante)	<input type="text"/>		
f. Nomenclatura universal (nombre común o nombre genérico) del DM (en español) ³	<input type="text"/>	g. Código de identificación (según el estándar internacional) ³	<input type="text"/>	h. Estándar internacional utilizado para el llenado de los literales "f" y "g" ³	<input type="text"/>	
i. Fabricación	j. Fabricante	<input type="text"/>		k. País de fabricación	<input type="text"/>	
	I. Por encargo (si corresponde) ²	Fabricado por <input type="text"/> (nombre y país de la empresa fabricante o laboratorio encargado de la fabricación) para <input type="text"/> (nombre y país de la empresa que encarga la fabricación)				
	II. Otras modalidades de fabricación (si corresponde) ²	Acondicionado <input type="checkbox"/>	Ensamblado <input type="checkbox"/>	Envasado <input type="checkbox"/>		
m. Reacondicionamiento (si corresponde)	por <input type="text"/> (nombre y país de la empresa fabricante o laboratorio que lo realiza) para <input type="text"/> (nombre y país de la empresa que lo requiere)					
n. Forma comercial	Unidad <input type="checkbox"/>	Sistema <input type="checkbox"/>	Familia <input type="checkbox"/>	Set <input type="checkbox"/>	Kit <input type="checkbox"/>	Otro (especificar) <input type="text"/>

¹Verifique la clasificación a la que pertenece el dispositivo médico en la Directiva que establece los criterios para la clasificación de los dispositivos médicos en base al riesgo y regule las condiciones esenciales que deben cumplir en el Perú.

²Para DM importados deben coincidir con el Certificado de Libre Comercialización.

³Según GMDN, UMDNS u otro estándar internacional reconocido.

Figura 25. Formato DMIMM-001 para datos generales del dispositivo medico

Fuente: DIGEMID (<http://www.digemid.minsa.gob.pe>)

Requisitos para la importación de instrumental quirúrgico

Además de la documentación general necesaria para la importación de productos, se requiere adicionalmente presentar los siguientes documentos para la importación:

- Copia de la Resolución que autoriza el registro sanitario del producto o dispositivo, certificado de registro sanitario del producto o dispositivo importado del producto, según corresponda.
- Identificación del embarque por lote de fabricación y fecha de vencimiento del producto o dispositivo, según corresponda.
- Copia de certificado de análisis o protocolo de análisis del lote que ingresa según corresponda de acuerdo al tipo de producto o dispositivo.

- Copia del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura vigente del fabricante emitido por la Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios. Se aceptan los certificados de Buenas Prácticas de Manufactura emitido por la autoridad competente de los países de alta vigilancia sanitaria y los países con los cuales exista reconocimiento mutuo.

Luego de consignar correctamente todos los requisitos solicitados para la importación del instrumental quirúrgico, sería necesario identificar si el instrumental quirúrgico a importar cuenta con un registro sanitario vigente otorgado a otras droguerías, ingresando al siguiente portal de búsqueda:



Registro Sanitario de Dispositivos Médicos

INFORMACIÓN DE BUSQUEDA:

Registro sanitario	<input type="text"/>
Nombre del producto	<input type="text"/>
Rubro	Todos ▾
Fabricante	<input type="text"/>
País	Todos ▾
Representante	<input type="text"/>
Estado	Todos ▾

Figura 26. Portal de búsqueda del registro sanitario de dispositivos médicos

Fuente: DIGEMID (<http://www.digemid.minsa.gob.pe>)

Por otro lado, considerando que la empresa realiza las compras en base a la experiencia, esto nos indica que la empresa no realiza un análisis previo de proveedores a pesar de ser un requisito prescindible para una correcta gestión de compras. En consecuencia, la empresa teme estandarizar sus métodos de trabajo con el proveedor actual debido a que no conoce a otros como alternativa ni posee criterios de búsqueda ni de selección, por lo que se corre con el riesgo

de que se filtren proveedores que no contribuyan ni agilicen el proceso de compras, sino por el contrario, originen demoras en la entrega de pedidos, dificultando a la empresa cumplir con su programación de compras perjudicando el servicio que el área de compras globales ofrece al área de ventas, por ende, afectando la relación comercial con las clínicas.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, la empresa se ve en la necesidad de utilizar una matriz de evaluación de proveedores en donde se calificará tanto a los nuevos proveedores como al existente. Para ello, es necesario que el jefe de compras defina los criterios de evaluación de los proveedores. Se propone el siguiente formato, en el que cada criterio tiene un peso a considerar:

TABLA 17: Formato de matriz de evaluación y selección de proveedores

Casanova Traumatólogos S.C.R.L.				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				
Proveedor:		Productos:		
Dirección:		RUC:		
Contacto:		Email:		
N°	CRITERIO	PESO	PUNTUACIÓN (Del 1 al 5)	TOTAL
1	Competitividad de precio	25%		
2	Calidad	20%		
3	Cumplimiento en plazo de entrega	20%		
4	Ubicación	15%		
5	Experiencia en el mercado	10%		
6	Compromiso de mejora continua	5%		
7	Flexibilidad en el contrato	5%		
RESULTADO DE EVALUACIÓN				

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz calificara a los potenciales proveedores disponibles en el mercado en base a los criterios determinados. Los parámetros en cuanto al peso de cada criterio pueden sufrir modificaciones según las necesidades de la empresa.

Los criterios para la evaluación y reevaluación de proveedores son los siguientes:

- Competitividad de precio (a menor precio, mayor puntaje).
- Calidad (a mayor nivel de calidad, mayor puntaje).
- Cumplimiento en plazo de entrega (a menor cantidad de días, mayor puntaje).
- Ubicación (a más cercanía, mayor puntaje).
- Experiencia en el mercado (a mayor cantidad de años, mayor puntaje).
- Compromiso de mejora continua (a menor número de incumplimientos de entrega en fecha pactada, mayor puntaje).
- Flexibilidad en el contrato (a mayor capacidad de adaptación a circunstancias imprevistas, mayor puntaje).

La puntuación será considerada por el analista de compras, en donde se otorgará 05 puntos en cada criterio en caso el proveedor cumpla en su totalidad, de lo contrario disminuirá hasta 01 punto, para después ser multiplicado por el peso expresado en porcentajes, dando un resultado que luego será sumado en su totalidad para obtener una nota de evaluación para el proveedor.

Con el fin de realizar una exacta calificación respecto a la calidad del instrumental quirúrgico que ofrece cada proveedor, el analista de compras deberá solicitar muestras para comprobar la calidad respecto al precio.

Luego de evaluar cada proveedor, se procede a la comparación de los resultados de cada evaluación y se selecciona al proveedor con mayor puntaje.

Una vez realizada las evaluaciones pertinentes y verificar si los proveedores cumplen con los criterios establecidos, es necesario que la empresa cuente con una base de datos de

proveedores para facilitar el análisis de los beneficios que cada uno brinda y la notificación de pedidos. Se propone el siguiente formato de base de datos:

TABLA 18: Formato de base de datos de proveedores

Casanova Traumatólogos S.C.R.L.								
BASE DE DATOS DE PROVEEDORES								
Periodo de evaluación:			Válido del: DD/MM/AAAA			hasta el: DD/MM/AAAA		
N°	PROVEEDOR	DIRECCIÓN	TELEFONO	PRODUCTOS	PRECIO	FORMAS DE PAGO	NRO. DE DIAS DE ENTREGA	OBSERVACIONES (EVALUACIÓN)

Fuente: Elaboración propia

La presente base de datos permite tener un acceso detallado de la información de cada proveedor clasificado según el tipo de insumos quirúrgico que ofrece.

El analista de compras deberá evaluar semestralmente a los proveedores existentes durante el proceso de adquisición de instrumental quirúrgico, pudiéndose dar una reevaluación anticipada, de esta manera se garantiza un análisis continuo y una base de datos actualizada, sólida y amplia. Asimismo, el área debe dirigir sus esfuerzos en la búsqueda de proveedores potenciales en páginas de internet. A través de esto, la empresa podrá negociar convenios de alianzas estratégicas con los nuevos proveedores logrando así acceder a beneficios y ventajas competitivas en la adquisición de insumos quirúrgicos.

Continuando con la mejora en área de compras globales, se procede a desarrollar un modelo de Orden de Compra con el fin de ser empleado en todas las compras, la cual evitará

la falta de cumplimiento de las especificaciones y la entrega en los plazos establecidos. Para ello, es necesario la firma de aprobación del jefe del área de compras. Asimismo, se debe comparar la información de la orden de compra con la factura. El formato es el que se detalla a continuación:

TABLA 19: Formato de orden de compra

Casanova Traumatólogos S.C.R.L. Proveedor: _____ Dirección: _____ Telefono: _____ Email: _____			ORDEN DE COMPRA N°: _____ Fecha de emisión: _____ Forma de pago: _____ Lugar de entrega: _____ Fecha de entrega: _____		
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
				SUBTOTAL	s/.
				IGV	s/.
Son: _____ soles				TOTAL	s/.
Observaciones:					
			V.B. Jefe del área de compras		

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, es posible asegurar que las especificaciones establecidas en la orden de compra se cumplan con los productos por recibir. Sin embargo, sea el caso que el proveedor no cumpla con entregar el producto con las especificaciones, se podrá proceder con el reclamo o devolución del producto mediante la presentación de la orden de compra.

RAMA: MANO DE OBRA

Uno de los principales problemas que afecta a la empresa es la ausencia de capacitación en el área de compras globales que ocasiona un inadecuado desempeño laboral.

En vista de la evidente falta de capacitación en el área de compras globales, es necesario que primero los colaboradores sean evaluados para identificar si realmente cumplen o no con los requerimientos básicos de su puesto en su totalidad.

Para ello, se sugiere la implementación del cuestionario de detección de la necesidad de capacitación para los colaboradores del área de compras, siendo el responsable de la evaluación el jefe de compras, quien podrá elegir el tema de la capacitación según las necesidades que su área requiera en base al puntaje obtenido.

Dependiendo del puntaje que resulte luego de la evaluación, será posible conocer si se requiere reforzar los conocimientos y habilidades en los temas que son requisitos indispensables en el perfil de cada puesto.

De esta manera, el desempeño laboral en la gestión de compras se verá favorecido.

A continuación, se presenta el cuestionario que incluye las competencias necesarias, incluyendo una breve definición de cada una, que un colaborador del área de compras globales debe cumplir. Cabe resaltar que el responsable de la evaluación tendrá que determinar si el colaborador evaluado cumple con determinada competencia aplicando los siguientes parámetros de puntuación en donde 1 = Bajo; 2 = Regular y 3 = Alto.

Posteriormente, se presentarán los temas de capacitación necesarios, asimismo, del formato de asistencia del personal a las capacitaciones que se realicen.

TABLA 20: Cuestionario para la detección de la necesidad de capacitación

<i>Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</i>	CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN		
Fecha de elaboración: _____			
Nombre del evaluado: _____		Puesto: _____	
Responsable de la evaluación: _____		Puesto: _____	
Indicación: La evaluación se basa en los siguientes parámetros: 1 = Bajo; 2 = Regular; 3 = Alto.			
COMPETENCIAS	NIVEL		
	1	2	3
Iniciativa e intuición empresarial: Capacidad de reconocer las buenas oportunidades de negocio y disposición a asumir riesgos que implique en la toma de decisiones.			
Capacidad de resolver problemas: Identificación de conflictos y adaptación con éxito a los cambios a través de la adecuada selección de las herramientas para la resolución más satisfactoria de los mismos.			
Juicio en toma de decisiones: Criterio para evaluar alternativas de solución ante cambios y conflictos.			
Cumplimiento de objetivos planteados: Compromiso en desempeñar eficientemente los objetivos del área y de la organización en el tiempo establecido.			
Trabajo en equipo: Capacidad de involucrarse y participar activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa mediante la creación de un ambiente de cooperación entre los miembros lo que se convierte en una mejora en el clima laboral y en la productividad.			
Flujo de comunicación: Capacidad de comunicarse de manera clara y objetiva con su equipo.			
Gestión de compras: Entendimiento y manejo continuo del nivel stock dependiendo de los plazos de entrega. Búsqueda continua de establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores.			
Poder de negociación: Habilidad para negociar a través del conocimiento exhaustivo de los proveedores, de la competencia y de los objetivos de la negociación de su empresa.			
Conocimiento técnico del rubro: Poseer y gestionar información sobre las características y dinamismo del mercado de insumos quirúrgicos para ser utilizado a favor de la organización.			
Conocimiento de importaciones: Capacidad de conducir el proceso de importación eficientemente a través del cumplimiento documental de los requisitos.			
Comprensión de las dinámicas del mercado internacional: Orientado al desarrollo de la investigación de mercados y tener una capacidad de análisis de los estudios para la identificación de oportunidades en el sector.			
Manejo informático: Conocimiento de herramientas de software (Excel) que facilitan el orden y cálculo de información relacionada a compras.			
Conocimiento de idiomas: Capacidad de mantener una comunicación fluida en inglés cuando amerite.			
Conocimiento de Buenas Prácticas de Almacenamiento: Conoce y cumple, como droguería que importa y comercializa dispositivos médicos, los requisitos y procedimientos operativos que garantizan el mantenimiento de condiciones y características óptimas durante su almacenamiento.			

Fuente: Elaboración propia

Se realizará el conteo de puntajes, el cual dará como resultado un puntaje total que se ubicará dentro de los siguientes rangos que finalmente nos indicará si el colaborador requiere ser capacitado:

- De 0 a 21 puntos: Requiere capacitación.
- De 22 a 42 puntos: No requiere capacitación (decisión es opcional).

Dependiendo del puntaje obtenido en la evaluación, se considerarán los siguientes contenidos de capacitación para consolidar los conocimientos y competencias de los colaboradores en el área de compras globales. Gerencia tendrá la autoridad de seleccionar el curso y fecha de la capacitación según el resultado de la evaluación de cada colaborador.

TABLA 21: Propuesta de capacitaciones

TIPO	TEMA	FRECUENCIA	FECHAS PREVISTAS
Capacitación	Buenas Prácticas de Almacenamiento	Anual	2020 - 2021
Seminario	Gestión de Compras	Semestral	2020 - 2021
Capacitación	Técnicas de Negociación en Compras	Anual	2020 - 2021
Capacitación	Desarrollo personal para liderazgo e iniciativa empresarial	Anual	2020 - 2021
Capacitación	Administración, Organización y Control de un Departamento de Compras	Anual	2020 - 2021
Taller	Excel	Anual	2020 - 2021
Capacitación	Gestión de Importaciones	Anual	2020 - 2021

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el contenido de cada tema de capacitación propuesto:

Buenas Prácticas de Almacenamiento

Consiste en reforzar los conocimientos del conjunto de normas que establecen los requisitos y procedimientos operativos que deben cumplir los establecimientos que importan, almacenan, comercializan dispositivos médicos con el fin de garantizar el mantenimiento de

sus condiciones y características óptimas durante el almacenamiento. De esta manera, el colaborador podrá diseñar, implementar y mantener un sistema que garantice el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento, reforzando a su vez las competencias de cumplimiento de objetivos planteados y trabajo en equipo.

Gestión de Compras

Se busca reforzar los conocimientos modernos de gestión y generar rentabilidad en el área de compras; desarrollar habilidades para ser más competitivo, asumir una actitud proactiva al cambio para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos que genera el cambio, manejar la cadena de suministros estableciendo políticas de aprovisionamiento adecuadas para asegurar un abastecimiento de bienes y servicios que permita alcanzar el excelente desempeño de las operaciones en un mercado competitivo.

Por lo tanto, se desarrollan las habilidades y competencias de negociación con los proveedores y trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos planteados mediante el establecimiento de indicadores para una gestión eficaz en el proceso de compras.

Técnicas de Negociación en Compras

Tiene el objetivo de capacitar al colaborador en el oficio de la negociación en base a principios y conocimientos prácticos que refuercen la intuición, habilidad negociadora y juicio en toma de decisiones mediante la aplicación de instrumentos prácticos que ayuden a desarrollar negociaciones exitosas.

Se aborda temas teóricos para la comprensión de las situaciones de negociación, formas de conducir el proceso negociador y realizar simulaciones para mejorar la capacidad de análisis y creatividad al momento de enfrentar una negociación.

De esta manera, el colaborador podrá construir acuerdos de ganancia mutua, establecer y mantener relaciones armoniosas, efectivas y sostenibles con sus contrapartes.

Desarrollo personal para liderazgo e iniciativa empresarial

Se busca que el colaborador aplique herramientas, técnicas y estilos de liderazgo distintos para generar transformación en su entorno, solucione los conflictos ante demandas y necesidades del personal, desarrolle habilidades de conducción para lograr equipos de alto rendimiento e impulse un adecuado flujo de comunicación, iniciativa y compromiso del personal para alcanzar las metas organizacionales.

Administración, Organización y Control de un Departamento de Compras

Pretende potenciar las habilidades de intuición empresarial para aplicar las mejores prácticas de la gestión de compras y el aprovisionamiento de materiales, a través de la optimización del tiempo, la homologación de proveedores, la catalogación de materiales, entre otros tópicos que permitan la administración eficiente de las adquisiciones.

Se busca que los colaboradores conozcan métodos para organizar la función de compras, a través del diseño de objetivos estratégicos que permitan el desarrollo de un departamento de compras competitivo.

Excel

Permitirá desarrollar la competencias denominadas manejo informático y juicio en toma de decisiones a través de la implementación de soluciones empresariales basadas en funciones personalizadas y procedimientos que incluyen el manejo del modelo de objetos Excel y el modelo de acceso a datos; realizar cálculos complejos sujetos a ciertas restricciones o

condicionales y bajo un entorno de programación básica a través de Visual Basic for Application; automatizar tareas de uso frecuente desde la interfaz de programación de Excel a través de macros que incluyen controles de comando y controles del editor de Visual Basic.

De esta manera, el personal podrá administrar la información de forma ágil y dinámica utilizando herramientas para analizar datos, compartir sus resultados y una toma de decisiones más acertada.

Gestión de Importaciones

Tiene como propósito desarrollar las habilidades de gestión requeridas para la conducción eficiente de los procesos de importación en el nivel comercial, aduanero y operativo, integrando la teoría y la práctica a través del uso de herramientas que permiten la simulación de diversas operaciones presentes en el proceso de importación. Se busca reforzar los conocimientos de importación y la comprensión de las dinámicas del mercado internacional.

De esta manera, la empresa logrará reforzar los conocimientos y habilidades del personal del área de compras globales, se perfecciona cada colaborador en su respectivo puesto de trabajo en función a las necesidades de la empresa.

Por consiguiente, disminuye la necesidad de supervisión mejora la estabilidad de la organización y a una toma de decisiones más autónoma.

Asimismo, para garantizar la asistencia del personal, se propone el uso del siguiente registro de asistencia a capacitación:

TABLA 22: Formato de registro de asistencia a capacitación del personal

Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

REGISTRO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL							
Temas:				Fecha:		Hora:	
				Lugar:			
				Instructor:			
N°	NOMBRE DEL PERSONAL	DNI	FIRMA	EVALUACIÓN		RECIBÍÓ MATERIALES	OBSERVACIONES
				APROBÓ	DESAPROBÓ		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Fuente: Elaboración propia

Definición del procedimiento de compras

Se propone establecer el procedimiento de adquisición de instrumental quirúrgico, incluyendo las políticas de compras y a su vez la difusión constante de los mismos entre todos los colaboradores para que sean aceptados por estos, de esta manera conseguir una mejor gestión en las adquisiciones que permita obtener grandes resultados y evitar conflictos e incertidumbre.

Las políticas que se proponen a seguir son las siguientes:

TABLA 23: Procedimiento de compras

<i>Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</i>	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Versión: 01 Fecha: MM/AAAA Página: 1 de 3
<p>I. OBJETIVO</p> <p>Establecer la metodología para realizar la adquisición de instrumental quirúrgico para asegurar el adecuado suministro y correcto funcionamiento de los procesos de la empresa.</p> <p>II. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento es aplicable para todas las compras de insumos e instrumental quirúrgico realizadas por el área de compras globales siempre y cuando exista la necesidad de cubrir la demanda, para lo cual se evalúa a los proveedores que pertenecen a la base de datos de proveedores vigente, luego se selecciona el proveedor con mayor puntaje mediante el uso de la matriz de selección de proveedores.</p> <p>III. DEFINICIONES</p> <p>Cotización: Documento que describe la propuesta económica de un proveedor de un bien o servicio en un determinado momento y lugar.</p> <p>Proveedor: Persona Natural o Jurídica cuyo objetivo principal es suministrar bienes o servicios.</p> <p>Orden de Compra: Documento comercial que soporta las condiciones del negocio pactadas con el proveedor, y que debe estar soportado por una cotización.</p> <p>Selección de Proveedores: Documento utilizado para la selección objetiva y precisa del proveedor de bienes y/o servicios.</p> <p>IV. FORMATOS ASOCIADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz de evaluación y selección de proveedores. - Base de datos de proveedores. - Orden de compra. <p>V. RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El jefe de compras globales debe revisar y ordenar su aplicación. • El gerente general es responsable de aprobar este documento. • Las responsabilidades de los colaboradores no mencionados, están estipulados en el manual de funciones. <p>VI. POLÍTICAS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar mínimo tres cotizaciones de diferentes proveedores para comparar precio, calidad y tiempo de entrega antes de emitir la orden de compra. - La orden de compra debe ser aprobada por el jefe del área de compras globales mediante su firma y debe describir detalladamente las especificaciones de los insumos a comprar, cantidad y precio correspondiente. - Los proveedores deberán ser seleccionados según la calidad de los materiales, precio y tiempo de entrega. - Mantener una constante comunicación con los proveedores para tener los precios actualizados. - Actualizar la lista de proveedores para realizar oportunas cotizaciones. - Efectuar seguimiento de cada pedido con el fin de evitar incidentes durante la entrega. - Verificación de los insumos al momento de su recepción con la información de la orden de compra. - Cerciorarse de la calidad entre los insumos solicitados con los recibidos. 		

Fuente: Elaboración propia

Casanova Traumatólogos S.C.R.L.	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	Versión: 01 Fecha: MM/AAAA Página: 2 de 3
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un cronograma actualizado de las importaciones para su trazabilidad. - Actualización constante de las fichas técnicas de los insumos a ser importados. - Traducción adecuada de las especificaciones técnicas de los materiales a ser importados. - Mantener permanente comunicación interna para la obtención del registro sanitario de DIGEMID con anticipación cada vez que se realice una importación. - Verificar la anticipada presentación de los requisitos para la obtención del registro sanitario de DIGEMID según el cronograma de las importaciones. 		
VII. DIAGRAMA DE FLUJO		
ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO	RESPONSABLE
1) Necesidad de requerimiento Se determina en base a la lista de pedidos específicos de los usuarios recibidos por el área de ventas.	Lista de pedidos de los usuarios	Asistente de ventas
2) Verificación de existencias Se verifica si se cuenta con el stock para cumplir con las solicitudes de clientes. En caso de no contar con la cantidad suficiente, se realiza el pedido al proveedor.	Lista de ingreso y salida de inventarios	Auxiliar de compras
3) Cotización de instrumental quirúrgico Se solicitan cotizaciones a los proveedores cuando sea necesario, estas pueden ser solicitadas vía correo electrónico. Para las compras que tienen proveedor exclusivo, no se requieren cotizaciones.	Cotización emitida por el proveedor	Gestor de compras
4) Identificación de proveedores Se definen los posibles proveedores según las especificaciones del instrumental quirúrgico que es requerido.	Base de datos de proveedores	Analista de compras
5) Selección del proveedor Se elige al proveedor en base al análisis de las cotizaciones recibidas y según la calificación obtenida en los criterios de la matriz de selección de proveedores.	Matriz de selección de proveedores	Jefe y Analista de compras
6) Solicitud de compra Una vez seleccionado el proveedor, se procede a generar el formato de Orden de Compra especificando las condiciones de compra.	Orden de Compra	Gestor de compras
7) Autorización de la compra Luego de la emisión de la orden de compra, esta debe ser autorizada por el jefe de compras con su firma en un plazo máximo 2 días hábiles.	Orden de Compra firmada	Jefe de Compras
8) Pedido de materiales al proveedor Ya debidamente aprobada la orden de compra, es enviada al proveedor vía correo electrónico.	Comunicación de recepción de la Orden de Compra	Gestor de compras
9) Contactar con agente de aduanas Se comunica la fecha en que se necesita el instrumental quirúrgico al proveedor de servicios de importación asignado para gestionar el ingreso de la mercadería en puerto de destino.	Orden de servicio	Gestor de compras

Fuente: Elaboración propia

<i>Casanova Traumatólogos S.C.R.L.</i>	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS		Versión: 01 Fecha: MM/AAAA Página: 3 de 3
ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADO	RESPONSABLE	
<p>10) Enviar documentación a agente de aduana</p> <p>El director técnico es responsable de la entrega de los documentos originales (incluyendo Certificado de Origen, el cual es enviado por el proveedor a través de un courier) al agente de aduanas para que proceda con el trámite correspondiente en SUNAT.</p> <p>De esta manera, el agente de aduanas será el encargado de desaduanar la mercadería previo pago de los derechos arancelarios y cumplimiento de los requisitos ante DIGEMID.</p>	<p>-Certificado de registro sanitario del dispositivo importado.</p> <p>-Identificación del embarque por lote de fabricación y fecha de vencimiento del producto o dispositivo, según corresponda.</p> <p>-Copia de certificado de análisis del lote que ingresa.</p> <p>-Copia del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura vigente del fabricante emitido en país de origen.</p>	Director técnico	
<p>11) Seguimiento de requerimientos</p> <p>Se verifica los pedidos pendientes de los usuarios con mayor aproximación a la fecha de entrega acordada. Se comunica al proveedor, especificando cuales deben recibir prioridad en la distribución. El agente de aduanas debe notificar al gestor de compras la fecha de arribo de la mercadería para el pago de derechos arancelarios.</p>	Formato de seguimiento de la documentación	Auxiliar de compras	
<p>12) Recepción de la compra</p> <p>Se verifica que los productos cumplan con las características descritas en la orden de compra. En el caso de que los productos no reúnan las condiciones requeridas, se realiza la devolución al proveedor inmediatamente, para que el proveedor reemplace el producto por uno de mejor calidad.</p>	Orden de Compra y Factura	Auxiliar de compras	
<p>13) Recepción y registro de factura</p> <p>Se recibe la factura, se verifica los datos incluidos y se coloca su visto bueno de aceptación. Se archiva una copia y se remite al área Contable.</p>	Factura verificada	Auxiliar de compras	

Fuente: Elaboración propia

Manual de funciones

En vista de la falta de definición de funciones dentro del área de compras globales, se propone la implementación de un manual de funciones que detalla específicamente los requisitos de cada puesto para el personal del área de compras globales. La adecuada definición de responsabilidades permitirá un adecuado flujo de comunicación, división del trabajo, mayor orden y minimiza los conflictos internos.

Tabla 24: Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES				
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Puesto:	Jefe de compras	Analista de compras	Gestor de compras	Auxiliar de compras
Área:	Compras globales	Compras globales	Compras globales	Compras globales
II. LÍNEA DE CONTROL				
Reporta a:	Gerente general y Director técnico	Jefe de compras	Jefe de compras	Jefe de compras
Puestos bajo su cargo:	Analista de compras, Gestor de compras y auxiliar de compras	Gestor de compras y auxiliar de compras.	Auxiliar de compras	Auxiliar de compras
III. OBJETIVO DEL PUESTO	Supervisar y autorizar las adquisiciones de instrumental quirúrgico mediante la correcta selección del proveedor.	Seleccionar y desarrollar una base confiable de proveedores más competitivos del mercado médico-quirúrgico.	Coordinar con los proveedores y verificar el cumplimiento de las especificaciones de los requerimientos vigentes.	Apoyar en la gestión de compras por medio de actividades desde la dependencia donde se desempeñará.
IV. FUNCIONES DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> -Lidera y planifica las compras con anticipación. -Evalúa y aprueba las órdenes de compra. -Mantiene una eficiente gestión de compras. -Establece las políticas de compras. -Selecciona el instrumental quirúrgico según las características técnicas de los proveedores relacionados con las recientes tendencias en tecnología. -Elabora informes de la gestión compras al gerente general. -Coordina según la programación de compras con el director técnico para la gestión del registro sanitario. 	<ul style="list-style-type: none"> -Negocia con los proveedores para obtener los favorables acuerdos para la empresa. -Evalúa y compara a los proveedores semestralmente en base a calidad, precio, tiempo de entrega y a otros criterios establecidos en la matriz de evaluación. -Investiga en el mercado nacional e internacional (para las importaciones) los potenciales proveedores. -Programa las compras según la demanda de las cirugías de los pacientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recepciona y verifica que los productos recibidos cumplan con las especificaciones de la orden de compra -Recibe las cotizaciones realizadas por el auxiliar de compras. -Genera la orden de compra para su posterior aprobación por el jefe de compras. -Envía la orden de compra al proveedor previa aprobación por el jefe de compras. -Realizar seguimiento y monitoreo permanente de las negociaciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Solicita a los proveedores la actualización sus datos y ofertas para posteriores comparaciones a través de reuniones, correos electrónicos o página web del proveedor. -Seguimiento del estado de las órdenes de compras pendientes y emitidas. -Archivo y copia de seguridad de la documentación emitida por el área y por los proveedores. -Verifica el envío oportuno de documentos a proveedores y agente de aduana.
V. FORMACIÓN ACADÉMICA				
Nivel académico:	Titulado	Bachiller	Bachiller	Egresado
Carrera universitaria:	Administración de negocios internacionales	Administración de negocios internacionales	Negocios internacionales, afines.	Negocios internacionales, afines.
Especialidad:	Importaciones	Comercio Exterior	Comercio Exterior	Comercio Exterior
Indispensable:	Office nivel avanzado	Office nivel intermedio	Office nivel intermedio	Office nivel intermedio
Deseable:	Diplomado en Supply Chain Management	Cursos y talleres de comercio exterior y BPM	Cursos y talleres de importación	Talleres de comercio exterior
VI. EXPERIENCIA LABORAL				
Experiencia:	5 años en puestos similares	3 años en puestos similares	2 años en puestos similares	1 año en puesto similar

Fuente: Elaboración propia

5. Seguimiento de las propuestas

Se propone los siguientes indicadores para medir los efectos de propuestas de mejora presentadas:

5.1. Indicadores para el seguimiento de las propuestas de mejora

- **Indicador:** *Aplicación de propuestas de mejora*

Tiene como objetivo implementar nuevas medidas de acción.

Fórmula:

(Número de propuestas de mejoras implementadas / Total de propuestas de mejoras presentadas) * 100

Meta: 100%

Frecuencia: Anual

- **Indicador:** *Cumplimiento de requisitos del registro sanitario*

Tiene como objetivo medir el cumplimiento de los requisitos ante DIGEMID.

Fórmula:

(Número de requisitos rechazados / Total requisitos presentados) * 100

Meta: 10%

Frecuencia: Anual

- **Indicador:** *Calificación de proveedores*

Tiene como objetivo establecer la calidad de los proveedores seleccionados.

Fórmula:

(Número de proveedores calificados / Total de proveedores) * 100

Meta: 70%

Frecuencia: Anual

- **Indicador:** *Cumplimiento exacto de los requerimientos al proveedor*

Tiene como objetivo medir el desempeño del proveedor en cumplir con lo solicitado.

Fórmula:

$(\text{Número de pedidos rechazados} / \text{Total de órdenes de compra emitidas}) * 100$

Meta: 10%

Frecuencia: Mensual

- **Indicador:** *Formación del personal*

Tiene como objetivo estimar el cumplimiento del desarrollo de capacitaciones para el personal.

Fórmula:

$(\text{Número de capacitaciones ejecutadas} / \text{Total de capacitaciones planificadas}) * 100$

Meta: 80%

Frecuencia: Semestral

- **Indicador:** *Compromiso del personal*

Tiene como objetivo determinar la asistencia del personal a las capacitaciones.

Fórmula:

$(\text{Número de colaboradores asistentes} / \text{Total de colaboradores convocados}) * 100$

Meta: 100%

Frecuencia: Semestral

- **Indicador:** *Cumplimiento del manual de funciones y políticas de compras*

Tiene como objetivo estimar el cumplimiento de metas a través de la aplicación del manual de funciones y de las políticas de compras.

Fórmula:

(Número de metas logradas / Total de metas proyectadas) * 100

Meta: 100%

Frecuencia: Semestral

5.2. Indicadores para la calidad del servicio del área de compras globales

- **Indicador:** *Solución de incidencias en el área de compras globales*

Tiene como objetivo medir el nivel de eficiencia en la solución de incidencias atendidas en el área de compras globales.

Fórmula:

(Número de reclamos atendidos / Total de reclamos presentados) * 100

Meta: 80%

Frecuencia: Semestral

- **Indicador:** *Cumplimiento en el plazo de entrega establecido al usuario*

Tiene como objetivo determinar el cumplimiento de pedidos en el tiempo de entrega establecido al usuario.

Fórmula:

(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos entregados) * 100

Meta: 90%

Frecuencia: Mensual

- **Indicador:** *Satisfacción de otras áreas sobre el servicio brindado*

Tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción de otras áreas de la empresa respecto al servicio que el área de compras globales brinda.

Fórmula:

(Número de acciones oportunas ejecutadas / Total de acciones ejecutadas) * 100

Meta: 100%

Frecuencia: Mensual

TABLA 25: Lista de indicadores para el seguimiento de las propuestas de mejora

INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA								
Nro	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	U.M.	META	TENDENCIA ESTIMADA	FRECUENCIA	ENCARGADO
1	Implementar nuevas medidas de acción	Aplicación de propuestas de mejora	(Número de propuestas de mejoras implementadas / Total de propuestas de mejoras presentadas) * 100	%	100%	Aumentar	Anual	Jefe de compras
2	Medir el cumplimiento de los requisitos ante DIGEMID	Cumplimiento de requisitos del registro sanitario	(Número de requisitos rechazados / Total requisitos presentados) * 100	%	10%	Disminuir	Anual	Auxiliar de compras
3	Establecer la calidad de los proveedores seleccionados	Calificación de proveedores	(Número de proveedores calificados / Total de proveedores) * 100	%	70%	Aumentar	Anual	Analista de compras
4	Medir el desempeño del proveedor en cumplir con lo solicitado	Cumplimiento exacto de los requerimientos al proveedor	(Número de pedidos rechazados / Total de órdenes de compra emitidas) * 100	%	10%	Disminuir	Mensual	Analista de compras
5	Estimar el cumplimiento del desarrollo de capacitaciones.	Formación del personal	(Número de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones planificadas) * 100	%	80%	Aumentar	Semestral	Área de recursos humanos
6	Determinar la asistencia del personal a las capacitaciones	Compromiso del personal	(Número de colaboradores asistentes / Total de colaboradores convocados) * 100	%	100%	Aumentar	Semestral	Área de recursos humanos
7	Estimar el cumplimiento de metas a través de su aplicación.	Cumplimiento del manual de funciones y políticas de compras	(Número de metas logradas / Total de metas proyectadas) * 100	%	100%	Aumentar	Semestral	Jefe de compras
8	Medir el nivel de eficiencia en la solución de incidencias atendidas.	Solución de incidencias en el área de compras globales	(Número de reclamos atendidos / Total de reclamos presentados) * 100	%	80%	Aumentar	Semestral	Gestor de compras
9	Determinar el cumplimiento de pedidos en el tiempo de entrega.	Cumplimiento en el plazo de entrega establecido al usuario	(Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos entregados) * 100	%	90%	Aumentar	Mensual	Analista de compras
10	Evaluar el nivel de satisfacción de otras áreas respecto al servicio brindado.	Satisfacción de otras áreas sobre el servicio brindado	(Número de acciones oportunas ejecutadas / Total de acciones ejecutadas) * 100	%	100%	Aumentar	Mensual	Jefe de compras

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Conclusión general

Se propone la mejora en la gestión de las adquisiciones para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales en base al diagnóstico inicial, identificación de causas y medidas de mejora presentadas.

Conclusiones específicas

- Se determinó que el principal problema identificado fue la demora en la entrega de pedidos, la cual obtuvo el mayor puntaje de 40% en la encuesta realizada a los 10 colaboradores del área de ventas. Dicha información, fue confirmada mediante la aplicación de priorización de problemas.
- Se identificó, a través del diagrama de Ishikawa, las causas que generaron el problema principal incluyen errores en la documentación requerida para importar, limitada gestión del registro sanitario, ausencia de métodos de trabajo con proveedor e inadecuado desempeño laboral.
- Las medidas de mejora se basaron en la aplicación de formato de seguimiento de documentación; matriz de evaluación y selección de proveedores; una base de datos sólida de proveedores; formato de orden de compra; guía de requisitos para el registro de la empresa importadora como droguería en DIGEMID y para la importación de instrumental quirúrgico; perfil del puesto de químico farmacéutico; cuestionario para la detección de la necesidad de capacitación; procedimiento de compras y manual de funciones.

2. Recomendaciones

Recomendación general

Se recomienda a la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L. la implementación de las propuestas de mejora en la presente investigación con el fin de potenciar la calidad del servicio del área de compras globales.

Recomendaciones específicas

- Se le recomienda a la empresa realizar una nueva evaluación para verificar si persiste el problema principal u obtener un nuevo diagnóstico con el fin de identificar las variantes que afecten la calidad del servicio brindado por el área de compras globales, en un plazo posterior de un año a la implementación de las propuestas de mejora.
- Se recomienda a la empresa identificar las causas de los nuevos factores de variabilidad, obtenidos en el nuevo diagnóstico, mediante un nuevo análisis en el Diagrama de Ishikawa siendo cada causa analizada con sus respectivas sub-causas.
- En el caso, se identifiquen nuevos problemas evidenciados por los colaboradores del área de ventas, se recomienda considerar la evaluación de los nuevos factores de variabilidad a través de los indicadores para el seguimiento de las propuestas de mejora y de la calidad del servicio del área de compras globales, con el fin de verificar el avance y/o la continuidad de la ejecución de las acciones correctivas que se lleguen a aplicar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADS Quality. (2003). *Enciclopedia de la calidad*. Madrid: FC Editorial.
- Aguirre, I. (2018). *Establecer un proceso estandarizado para mejorar la gestión de importaciones de la empresa EFICIENCIA LABORAL S.A.* (Trabajo de Suficiencia Profesional). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. (1º Edición). Madrid: Editorial Parainfo.
- Alexander, A. (2002). *Mejora Continua y Acción Correctiva*. México D.F.: Pearson Educación.
- Alfaro, E., Alfaro, J., Mondéjar, J. y Vargas, M. (2004). *Control estadístico de la calidad: una breve reseña histórica*. España: Universidad de Castilla.
- Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Briner, R.F., Wiebe, F.A., Zahra, S.A., (1984). *Management Accountants: Don't Overlook Quality Circles*. Nueva York: Management Accounting.
- Cadena, G. (2013). *Los procesos aduaneros de importación y exportación en la agencia de aduanas Nora González de la ciudad de Tulcán y el mejoramiento continuo de procesos*. Universidad Politécnica Estatal Del Carchi. Ecuador.
- Cuatrecases, L. (2012). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación*. (3º edición). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- De Fuentes, P. (1998). *Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual*. Alta Dirección 1998 Año XXXIII N° 199. La Rioja: Dialnet.
- Deming, E. (1989). *Productividad y Competitividad*. España: E. Díaz de Santos S. A.

- Espino, E. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. (Tesis de titulación). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.
- Feingenbaum A.V. (1991). *Total Quality Control*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Galvis, N. y Vera, D. (2016). *Plan de mejoramiento de los procesos logísticos de la empresa DISFARM*. (Tesis de titulación). Universidad Industrial de Santander. Colombia.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. Nueva York: Harvard Business School.
- Gorgemans, S. (1999). *La calidad total y el departamento de personal*. Bogotá: Alta Dirección.
- Granizo, E. y Zambrano, R. (2010). *Mejoras en los procesos operativos del departamento de comercialización y logística de la empresa EQUIPOS MEDICOS ECUADOR S.A. EQUIMECSA en la ciudad de Guayaqui*. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- Griful, E. y Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC.
- Gutiérrez, M. (1989). *Administrar la calidad: Conceptos administrativos del control total de la calidad*. México D.F.: Ed. Limusa, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hidalgo, J. (2016). *Calidad de Software 3IMI*. España: Universidad Antonio de Nebrija.
- Historia clásica (2007). *El código de Hammurabi*. Recuperado de <http://www.historiaclasica.com/2007/05/el-codigo-de-hammurabi.html>
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. México: McGraw-Hill.

- INI. (1992). *Prontuario gestión de la calidad*. Madrid: Ed. Dirección de Comunicación del INI.
- Ishikawa, K. (1981). *¿Qué es el Control Total de la calidad?*. Colombia: Norma.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill. P. 124.
- Logothetis, N. (1992). *Managing for Total Quality*. From Deming to Taguchi and SPC. UK: Prentice Hall.
- Lyonnet, P. (1989). *Los métodos de calidad total*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio S. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Producciones.
- Ohno T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: CRC Press.
- Penacho, J. (2001). *La Calidad en las civilizaciones primitivas*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Penacho, J. (2002). *Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo*. Forum Calidad nº 116. La Rioja: Dialnet.
- Peralta, K. (2017). *Mejora de los Procesos de Importación para reducir la carga tributaria en una empresa comercializadora de Equipos Médicos en Lima 2017*. (Tesis de titulación). Universidad Privada Norbert Wiener. Perú.
- Principe, E. y Trigos, A. (2018). *Evaluación del control interno en las actividades de importación en la empresa comercial CORPORACIÓN SAM S.A.C en el Cercado de Lima*. (Tesis de titulación). Universidad de Ciencias y Humanidades. Perú.

- Quiroz, M. (2015). *Control interno en el área de compras y su efecto en la gestión económica de la empresa Construcciones & Servicios Dieguito S.A.* (Tesis de titulación). Universidad de Cesar Vallejo. Perú.
- Sanguesa, M., Dueñas, R. y Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Suzaki, K. (1987). *New Manufacturing Challenge*. New York: Simon and Schuster.
- Taguchi, G., Chowdhury, S. y Wu Y. (2005). *Taguchi's Quality Engineering Handbook*. United States: Wiley.
- Ugaz (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*. (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.



**APÉNDICE A: ENCUESTA AL PERSONAL DE CASANOVA
TRAUMATÓLOGOS S.C.R.L.**

INSTRUCCIONES

Los resultados que se obtengan mediante la presente encuesta serán utilizadas únicamente para el desarrollo de la investigación.

Se garantiza la confidencialidad de las respuestas, así como la identidad de los encuestados.

1. ¿La empresa ha establecido las políticas organizacionales entre áreas?
 Si
 No

2. ¿La empresa posee manuales de funciones y de procedimientos para cada área?
 Si
 No

3. ¿Se efectúa una coordinación conjunta para establecer nuevos pedidos respecto a los inventarios?
 Si
 No

4. ¿La empresa ofrece talleres y capacitaciones para todas las áreas?
 Si
 No

5. ¿Considera que el área de compras cumple satisfactoriamente los requerimientos de los usuarios?
 De acuerdo
 Ni acuerdo, ni en desacuerdo
 En desacuerdo

6. ¿Considera que se cumple con los plazos de entrega establecidos al cliente?
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Nunca

7. ¿El área de compras informa con anticipación los retrasos en el tiempo de entrega?
- Si
 - No
8. ¿Con que frecuencia recibe reclamos de clientes por retraso de pedidos?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Nunca
9. ¿Cómo comunica un nuevo requerimiento de compra?
- Llamadas
 - Solicitudes escritas
 - Emails
10. ¿Con quién se comunica ante una queja de compras?
- Gerente general
 - Jefe del área de compras
 - Analista de compras
 - Gestor de compras
11. ¿Qué tan efectivas son las soluciones adoptadas?
- Oportunas
 - Regular
 - Insuficientes
12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño del área de compras?
- Satisfecho
 - Ni satisfecho, ni insatisfecho
 - Insatisfecho
13. ¿Qué problema ha tenido al coordinar con el área de compras?
- Errores en la información de documentación emitida
 - Falta de trazabilidad en las compras
 - Demoras en la entrega de pedidos
 - Entrega de insumos distintos a los solicitados



APÉNDICE B: GUIA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

INSTRUCCIONES

La presente entrevista tiene como fin conocer la gestión actual del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L. Por ello, los resultados que se obtengan serán utilizados únicamente para el desarrollo de la investigación.

1. ¿Cuál es la participación de su cargo en el proceso de compra?
2. ¿Qué problemas identifica en el área de compras?
3. ¿Se deberían realizar revisiones periódicas en los procesos internos de compras con el fin de mejorar la gestión de compras?
4. ¿Se realizan cotizaciones antes de comprar?
5. ¿Cuenta con un registro de proveedores?
6. ¿Evalúa el área de compras a los proveedores seleccionados respecto a la calidad, precios y fecha de entrega?
7. ¿Considera que el área de compras requiere capacitación del personal?
8. ¿El área de compras tiene control interno?

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación titulada, “PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES DE CASANOVA TRAUMATÓLOGOS S.C.R.L.”, será presentada para la obtención del título profesional en Administración de Negocios Globales. La realización está a cargo de la estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Ing. Alejandro Márquez Peirano.

El objetivo de la información brindada es realizar un estudio que permita ver la mejora en la gestión de las adquisiciones de instrumental quirúrgico para potenciar la calidad del servicio del área de compras globales de la empresa Casanova Traumatólogos S.C.R.L.

En ese sentido, agradeceré ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Le garantizo que dicha información tiene como propósito la investigación académica.

Agradezco su apoyo.



Alexandra Roldán Ortiz

Código estudiante URP: 201310274

Yo, Cesar Augusto Casanova Alcalde, gerente general de CASANOVA TRAUMÁTÓLOGOS S.C.R.L., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica:

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES DE CASANOVA TRAUMATÓLOGOS S.C.R.L.”.

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre y la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

CASANOVA Traumatólogos S.C.R.L.

.....
CESAR A. CASANOVA ALCALDE

Gerente Administrador



JUICIO DE EXPERTOS

FORMATO DE VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Título de la tesis: **PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES PARA POTENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL ÁREA DE COMPRAS GLOBALES DE CASANOVA TRAUMATÓLOGOS S.C.R.L.**

Nombre y apellidos del bachiller: **ALEXANDRA ROLDÁN ORTIZ**

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición, reúne los indicadores mencionados y evaluar de acuerdo a la siguiente escala: Muy bueno (81% a 100%), Bueno (61% a 80%), Regular (41% a 60%), Malo (21% a 40%), Muy Malo (1% a 20%). Coloque un aspa (x) en el casillero correspondiente.

N°	INDICADORES	DEFINICIÓN	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO
1	Consistencia	Preguntas con correspondencia y relación adecuada de todas las partes que forman un todo.	X				
2	Pertinencia	Las preguntas son convenientes y oportunas.	X				
3	Validez	Las preguntas son correctas y eficaces y se ajusta a la ley valor.	X				
4	Organización	Las preguntas se han estructurado con orden y de acuerdo a los indicadores propuestos.	X				
5	Claridad	Las preguntas están redactadas con expresiones que el encuestado entienda.	X				
6	Precisión	Preguntas con exactitud y determinación	X				

Nombres y apellidos del evaluador:

Ive Alejandro Márquez Reirano

DNI:

Grado académico:

(Firma)