



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GERENCIA
DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**

Propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una
empresa Farmacéutica, Lima 2021

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gerencia de Operaciones y Logística

AUTORA:

Oneto Valle, Zoska Maria ([ORCID: 0000-0003-0409-385X](https://orcid.org/0000-0003-0409-385X))

ASESORA:

Dra. Carhuancho Mendoza, Irma Milagros ([ORCID: 0000-0002-4060-5667](https://orcid.org/0000-0002-4060-5667))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración de Operaciones

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios y a mis padres por el apoyo incondicional, por sus sabios consejos que me han permitido tomar buenas decisiones y sobre todo por inculcarme desde pequeña a siempre actuar con valores.

A mis hermanos para motivarlos a seguir estudiando y puedan continuar creciendo profesionalmente.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la fortaleza y buena salud durante estos años, a la Universidad Cesar Vallejo por la oportunidad de seguir estudiando y creciendo profesionalmente; y a mi asesora la Dra. Irma Carhuancho Mendoza, por su paciencia, apoyo y orientación para el desarrollo del presente trabajo.

Índice de Contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	5
Índice de figuras	6
Resumen	7
Abstract	8
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	13
III. METODOLOGÍA	27
3.1. Tipo y diseño de investigación	27
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización	27
3.3 Escenario de estudio	28
3.4 Participantes	28
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.6 Procedimientos	31
3.7 Rigor científico	31
3.8 Metodo de análisis de datos	32
3.9 Aspectos éticos	32
VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	48
VI. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS	52
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Descripción de cambio del procedimiento de compras	36

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Análisis del vínculo entre identificación de necesidad y selección de proveedores según Atlas TI.	42
Figura 2 Diagrama de Sankey según Atlas TI	44
Figura 3 Diagrama de Sankey Elementos considerados para la Gestión de Compras	46

Resumen

El objetivo del estudio fue diseñar una propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2022. El enfoque fue cualitativo, el tipo de investigación fue básica y se realizó un estudio, donde se utilizó el método analítico-sintético. La técnica que se utilizó fue la entrevista y el análisis documental; cada uno con su respectiva guía de entrevista y ficha de análisis documental, permitiendo analizarlos a través de la triangulación. Se halló que los colaboradores del área de compras demoraban en atender las solicitudes de pedido a causa de la falta de información que brindaban las áreas usuarias respecto a sus necesidades; asimismo, no existe una supervisión directa respecto al cumplimiento de los procedimientos por parte de la jefa de Compras, trayendo como consecuencias que existan solicitudes hasta de dos meses sin ser atendidas.

Palabras claves: Gestión de compras, solicitud de pedidos, tiempo de entrega.

Abstract

The objective of the study was to design a proposal for the improvement of the management of the purchasing area in a pharmaceutical company, Lima 2022. The approach was qualitative, the type of research was basic and a study was carried out, where the analytical method was used- synthetic. The technique used was the interview and documentary analysis; each one with its respective interview guide and document analysis file, allowing them to be analyzed through triangulation. It was found that the collaborators in the purchasing area were slow to respond to the order requests due to the lack of information provided by the user areas regarding their needs; Likewise, there is no direct supervision regarding compliance with the procedures by the Head of Purchasing, resulting in the existence of requests for up to two months without being attended to.

Keywords: Purchase management, order request, delivery time.

I. INTRODUCCIÓN

En el informe presentado por Deloitte Consulting S.L.U (2020) se menciona que los líderes de compras están asumiendo un rol muy importante dentro de la organización para garantizar el abastecimiento y recuperación ante esta crisis. Además, mencionó que dos de cada tres líderes de compras no se sienten preparados para afrontar los riesgos que gestionan por falta de herramientas digitales. Son muy pocas las empresas que cuentan con una mayor madurez digital y aproximadamente un 40% de las áreas de compras de dichas empresas trabajan con módulos que no tienen conexión de data entre sí, generando demoras en la identificación de necesidades, calificación de proveedores y adquisición de productos o servicios.

En un informe realizado por Deloitte (2020) sobre las empresas mexicanas, se muestra como los riesgos de suministro obligaba a los compradores a abordar situaciones más complejas en razón de identificar y valorizar el impacto del mencionado riesgo; por ejemplo, solo un 18% de los encuestados realizaban un seguimiento a los riesgos que tienen en sus bases de proveedores y solo un 15% lograron identificar que problemas estaban afectando su gestión dentro de la organización. Asimismo, se mencionó que, en el último año, las áreas de adquisiciones tuvieron que priorizar estrategias para lograr atender los pedidos a tiempo, entre las estrategias aplicadas se puede mencionar la reducción de costos (70%), gestión de riesgos (55%), introducción de modelos digitales (52%), evitando así que sus gestiones no se vean afectadas.

De igual forma, en una encuesta realizada por Deloitte Insights Contributors (2021) a más de 400 directores de compras, se afirma que durante la época de crisis un 56% de organizaciones se vieron afectadas porque sus proveedores claves quebraron, teniendo que buscar a nuevos proveedores en medio de la necesidad; por otro lado, un 32% facturó menos por falta de suministro. Los encargados de compras tuvieron que implementar rápidamente estrategias para mitigar los problemas de abastecimiento que estaban presentado, dentro de las

estrategias más usadas un 75% mencionó que el tener una comunicación fluida con los proveedores trajo un efecto positivo en sus operaciones.

En un informe publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) se menciona que, en Perú, el sector salud fue fuertemente golpeado con la aparición de la Covid-19 porque tuvieron la necesidad de abastecerse de medicamentos, aparatos médicos, equipos de protección personal (EPP), entre otros. Esto conllevó a que las áreas de adquisiciones tengan que tomar decisiones rápidas, eficientes y evaluar todos los factores, pese a las limitaciones que se presentaron en su momento; por lo que, se recomendó apoyar el desarrollo de proveedores locales, sobre todo para el abastecimiento de insumos estratégicos.

En un informe presentado por Hernandez (2020), quien toma como base los datos de Deloitte, un 46% de las empresas planean reducir sus proyecciones de ventas, debido a los problemas de negociación que tenían con sus proveedores porque ya no estaban logrando llegar a los mismos acuerdos que tenían años atrás, algunos de los problemas que estaban presentando eran el alza de costos y las facilidades de créditos.

Según una encuesta que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), donde se menciona que en Lima Metropolitana un 81,4% de las empresas presentaron problemas financieros por la pandemia de la covid-19; lo que trajo como consecuencia que un 46,5% tengan falta de liquidez para pagar a sus proveedores, un 49.2% tengan problemas para comprar materiales o recursos para la empresa, obligando a muchas organizaciones a tener que parar sus actividades.

Uno de los principales problemas que se presentó en un laboratorio farmacéutico ubicado en Lima, fue la deficiente gestión de su departamento de compras, la cual se vio reflejada en los retrasos para atender las solicitudes de pedidos (SOLPEDS) que los compradores recibían en el día; entre ellos se puede mencionar: los cierres de contratos con proveedores que realizarían los mantenimientos preventivos a las maquinarias y equipos, o brindan servicios recurrentes, demoras en el abastecimiento de materiales para el saneamiento del

edificio y compras de EPP's para el personal. Por otro lado, la comunicación con las personas que trabajan en el área de compras respecto al seguimiento de sus pedidos no es ni oportuno, ni preciso; por lo que muchas veces por falta de comunicación tienen que generar reclamos con la gerencia por la falta de atención.

Por lo antes expuesto, se planteó el problema general: ¿Cómo mejorar la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021?, los problemas específicos fueron: (a) ¿Cuál es el vínculo entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021?, (b) ¿Cuál es aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021?, (c) ¿Cuál es el vínculo que existe entre la identificación de necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica, Lima 2021?, y (d) ¿Cuáles son los tres elementos importantes que se consideran en la gestión de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021?.

El presente estudio pretendió presentar una propuesta de mejora para el área de compras en una empresa farmacéutica. A nivel social, se logró que, la organización pueda mitigar los problemas que afectaban las gestiones realizadas en el departamento de compras; debido a que estaban retrasando los diferentes procesos de la empresa. Asimismo, el presente trabajo sirvió como material de ayuda o consulta para otras industrias farmacéuticas que requieren dar solución a los problemas similares que puedan estar presentando. El estudio permitió generar conciencia con los trabajadores del área de abastecimiento a el cumplimiento de todos los puntos mencionados en la propuesta de mejora para poder tener resultados positivos. A nivel metodológico, el enfoque es científico porque se planteó instrumentos de recolección de datos para poder diseñar una adecuada propuesta de mejora con el fin ayudar al área de compras a tener mejoras continuas en las actividades que realizan.

El objetivo general de la investigación fue: Diseñar una propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021.

Los objetivos específicos fueron: (a) Identificar el vínculo que existe entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021; (b) Identificar el aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021; (c) Identificar el vínculo que existe entre la identificación de necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica, Lima 2021; (d) Identificar los tres elementos importantes que se consideran en la gestión de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Para la investigación se revisaron trabajos a nivel internacional, donde Pérez, Ortiz, y Céspedes (2021) concluyeron que el área de compras en la droguería tiene una deficiente gestión para atender las solicitudes de manera oportuna, eficaz y eficiente, lo que impacta directamente con la producción y ventas de la organización. La droguería carece de un programa para desarrollar las diferentes actividades del área de compras, siendo necesario parametrizar los procesos para que tener un orden, un control y cumplir con las fechas estipuladas de atención. Por otro lado, se propone la implementación de un manual de procedimiento que servirá como guía para que el personal de compras mantenga su gestión en orden y operando de manera adecuada; asimismo, se recomienda que el personal reciba constantemente capacitaciones sobre los temas relacionados al área para asegurar el cumplimiento de las políticas, normas y objetivos de compras. Finalmente, luego de haberse realizado y analizado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las áreas involucradas, se implementó una matriz de riesgos acompañado de estrategias empresariales que ayudó a la mejora continua del área de abastecimiento.

Por otra parte Castellano y Madroñero (2021) indicaron que la empresa no se cuenta con un manual de procedimientos claro y conciso donde se pueda regularizar y verificar los procesos del área compras; además, se evidenció la ausencia de políticas para controlar las gestiones que deben realiza los compradores y confirmando que algunos procesos como las identificación de necesidades, la evaluación de proveedores, los análisis de contratos, cuadros comparativos de propuestas y verificación de materia prima no son realizados de manera correcta dado que no existen registros o documentos que acompañen el seguimiento de los mismos. Esta situación impide que se realice un adecuado control de compras y ventas de los productos, que no se logre un abastecimiento oportuno a las áreas de producción y lo más preocupante es que empresa presente pérdidas materiales o económicas. Dentro de su propuesta para mitigar los problemas encontrados en el departamento de compras, plantearon la implementación de un programa de seguimiento de pedidos para lograr la atención

dentro de las fechas pactadas, evitar problemas que puedan surgir por sobrantes o quiebre de stock y transmitir a los colaboradores de una forma clara y detallada todo el trabajo que puedan estar realizando el área respecto a las solicitudes. También se propuso incorporar un sistema viable de control que permita asegurar la disponibilidad de productos para garantizar la continuidad de la empresa; por otro lado, mencionaron que este sistema de control permitiría que el personal que labora en ese departamento pueda desempeñarse de manera eficiente y llevando controles responsables de las gestiones que realiza.

Taghipour, Hoang y Cao (2020) mencionaron que la implementación de un enfoque Just in time y Lean beneficia a los departamentos de compras porque los ayuda a poder mejorar, ordenar, controlar y gestionar sus procesos de manera adecuada; puesto que, contribuye con el esfuerzo que realiza el personal, genera una ventaja competitiva, reduce costos, y garantiza el cumplimiento de los tiempos de atención de acuerdo con las necesidades de las áreas solicitantes. También mencionaron que, este enfoque no es tan utilizado por las pequeñas o medianas empresas; porque, la implementación de estos métodos puede resultar complicado por el tamaño en que están compuestas; y teniendo en cuenta las gestiones que realizan, usualmente carecen de proveedores, sistemas de adopción y tecnología. Mientras que, las grandes empresas tienen mejores posibilidades de poder utilizar estos enfoques porque cuentan con recursos y fluidez financiera para lograr este tipo de compras e incorporar un mejor recurso humano que pueda manejar de forma correcta las negociaciones; así como también, tienen un alto poder y recursos para trabajar de manera eficiente y proactiva con clientes o proveedores, permitiendo ejercitar los métodos de Just in Time y Lean e incorporar sistemas que faciliten la identificación de necesidades para proceder con las siguientes gestiones.

Flechsig, Anslinger, y Lasch (2021) propusieron la implementación de un sistema de automatización robótica o tecnología digital en las áreas de suministro de las organizaciones públicas y privadas, para lograr mayor eficiencia operativa, mejor calidad de datos, satisfacción de los empleados con el cumplimiento de sus solicitudes que son enviadas al área de compras, ahorro de costos, y mejorar las

relaciones con los proveedores logrando integración y desarrollo de capacidades; por otro lado mencionaron que, las organizaciones con mayor experiencia y preparación de sistemas de automatización robótica ejecutan una mayor cantidad de aplicaciones estratégicas que van más allá de las contrataciones electrónicas, logrando automatizar todas las actividades que están relacionadas al abastecimiento electrónico, como por ejemplo: la selección de proveedores, evaluación de gestiones, seguimiento de órdenes y relaciones con clientes internos y/o externos. Mientras que, las empresas con un nivel de madurez bajo tienen un nivel bajo de adquisiciones digitales y confrontan barreras que deben superar antes de la adopción de nuevas tecnologías. En consecuencia, con la implementación de estos sistemas digitalizados, el personal de compras tiene tiempo disponible para capacitarse, armar nuevas estrategias, formar actividades más valiosas y creativas, y mejorar la comunicación con clientes o proveedores.

Finalmente Vecchi, Cusumano y Boyer (2020) concluyeron que los trámites y gestiones en el área de adquisiciones se vieron afectados por la aparición del COVID-19; ya que entraron en la necesidad de tomar decisiones urgentes, adquirir equipos médicos, comprar medicamentos, contratar recursos humanos para la atención de pacientes y remodelar establecimientos de salud para poder atender a la mayor cantidad de enfermos. Todas estas necesidades fueron vitales que se cumplan en los tiempos establecidos; por consecuencia, el personal de adquisiciones asumió un rol muy importante durante el inicio de la pandemia. Asimismo, durante este período, los compradores comprendieron la importancia de hacer negocios con proveedores confiables y mantener una base de datos actualizada de todos los proveedores con los respectivos servicios que brindaban, para que cuando llegue una solicitud al área, la selección no se dilate más tiempo de lo necesario; además, ayuda a evitar entrar en situaciones de escasez de productos críticos para la organización. Para mitigar todos los problemas que se presentaron, propusieron la implementación de un sistema de calificación de proveedores con ciertos parámetros como experiencias previas, políticas, procedimientos de servicio, cartas de recomendación, que ayudarían a generar confianza entre compradores y proveedores.

Para la investigación se revisaron trabajos a nivel nacional, donde Roldán (2020) determinó que el principal problema fue el retraso en la entrega de pedidos; debido a que, existían errores en la documentación que eran requeridas para importar, una gestión limitada del registro sanitario, la ausencia de métodos de trabajo con proveedores o clientes y el inadecuado desempeño laboral de las personas responsables de compras. Las medidas de mejoras consistían en la aplicación de un formato de seguimiento de información, la implementación de una matriz de evaluación y selección de proveedores, la actualización de una base de datos de proveedores donde se pueda verificar con facilidad los servicios que brindaban, sus números de contacto, el tiempo de servicio y confirmar si era un proveedor recurrente o nuevo. Como parte de las recomendaciones, se planteó que la empresa debía realizar una verificación exhaustiva después de 1 año de implementado las propuestas de mejora para confirmar si los problemas persistían y que de una u otra manera podían estar afectando el servicio que el área de compras globales brindaba a los clientes internos como externos; por otro lado, se recomendó la identificación de nuevos factores a través de un seguimiento adecuado a los proveedores mediante el análisis del diagrama de Ishikawa y finalmente proponen que en caso observen nuevos problemas se realice el seguimiento inmediato para poder mitigarlas antes de que pueda afectar a otras áreas.

Carreño (2021) concluyó que tendrán procesos en el departamento de compras más rápidos con la implementación de firmas digitales en documentos preparatorios y capacitadores que son utilizados para la selección de proveedores; por otro lado, el lograr una fidelización con proveedores que atienden el 80% de las solicitudes de la empresa, ayudaría a tener un abastecimiento oportuno dentro de la empresa y poder abastecer a su vez todos los establecimientos de salud a nivel nacional con el producto terminado. Por otro lado, hizo mención que el tener formatos o cuadros de comparación de los proveedores, genera el cierre de contrato con empresas confiables, seguras, con un precio adecuado y que brindan un servicio de calidad, garantizando los cumplimientos de tiempos. Se recomendó realizar una verificación mensual de las bases de datos de proveedores para confirmar que siguen en operatividad o poder incluir a nuevos proveedores con el

fin de tener una diversidad al momento de un concurso o negociación. Asimismo, se propuso realizar una evaluación a los proveedores cada 3 meses teniendo en cuenta lo siguiente: precios, efectividad, rapidez y calidad. Con la propuesta que se realizó para la implementación de archivadores, los colaboradores del departamento de compras podrían tener su documentación ordenada y atender a tiempo las solicitudes de los usuarios, evitando tener horas extras que luego son compensados con días libres.

Por otro lado tenemos a Bríos (2020) quien concluyó que, alcanzó maximizar la eficiencia de las compras e incrementar la rentabilidad dado que rediseñaron los procesos de adquisiciones del área Logística, logrando que se elaboren órdenes de compra a tiempo, implementando actas que ayudarán a controlar el stock de materiales, mercadería y negociar con los proveedores para reducir costos. Se incorporó nuevas políticas para cancelar a proveedores y se elaboró nuevos procedimientos, acompañados de manuales que permitieron mejorar la gestión del área de compras. Como parte de las recomendaciones, se propuso que las empresas del sector salud busquen la eficiencias de su departamento de compras para que puedan reformular estrategias, rediseñar sus procesos, establecer políticas de pago a los proveedores para que puedan generar una mayor liquidez y mejorar sus negociaciones de precios; finalmente, se propuso que la clínica debería aplicar todas las estrategias de mejora para aumentar la rentabilidad y evitar tener problemas de desabastecimiento o generar retrasos en sus procesos debido a una inadecuada gestión Logística.

Ramos y Villaroel (2021), concluyeron que la gestión de compras tiene gran influencia en el cumplimiento de los pedidos; por esta razón, una adecuada selección, evaluación y certificación de proveedores ayuda positivamente a cumplir con la atención de las solicitudes en el tiempo establecido. Así mismo, concluyen que la planificación de las compras y el cumplimiento de los pedidos a tiempo genera un mejor impacto en las áreas usuarias respecto a la calidad de pedidos atendidos. Recomendaron que es necesario la implementación de un procedimiento para la selección y evaluación de proveedores y así poder garantizar que la orden de compra que será atendida cumpla con todas las necesidades que

requieren los usuarios; asimismo, propusieron la implementación de un programa de certificaciones para proveedores, con el fin de que todos cumplan con los procedimientos y políticas de la empresa. La planificación de requerimiento de materiales ayudará a realizar un pedido adecuado considerando fechas exactas y abastecimiento hasta la próxima reposición. Finalmente, como parte de la propuesta se hizo mención de que todas las implementaciones que pueda realizar la empresa deberían quedar registradas en un sistema donde puedan ser modificadas o actualizadas cuando sea necesario.

Toro (2019), concluyó que, al realizar una adecuada gestión de compras, la empresa podrá tener una mejora en el abastecimiento de productos; puesto que, demostró la mejora del abastecimiento en un 47%, lo que permitió alcanzar los objetivos planteados el año anterior. Como parte de las recomendaciones, propuso que la empresa debe seguir identificando los puntos de mejora en la gestión de compras; debido a que, en el rubro salud es fundamental tener un abastecimiento adecuado de medicamentos según la temporada y el consumo, también mencionó que es necesario implementar una nueva cartera de proveedores que puedan mejorar los tiempos de entrega y así generar un stock de emergencia de los medicamentos con mayor rotación. Por otro lado, se propuso la implementación del método FIFO con el fin de reducir gastos de compras de emergencias donde muchas veces el precio de adquisición puede estar triplicado. Recomendó que la empresa debe continuar aplicando el Just in time, para llevar un mejor control de los tiempos de entrega, realizar un adecuado seguimiento de las ordenes creadas y a su vez mejorar la comunicación con las áreas. Finalmente propuso que, la empresa debe realizar inventarios periódicamente para alertar y generar una solicitud de compra en el tiempo adecuado y evitar desabastecimientos

Para la investigación fue fundamental revisar el sustento teórico, tales así que el estudio se fundamenta en la Teoría de costes de transacción; debido a que, hace referencia a todos los costos que se generan mientras se realiza una transacción; es decir, en el movimiento de los factores solicitados para el desarrollo de los procesos productivos como por ejemplo la búsqueda de precios, la calidad

de los productos que se desean comprar, capacidad de compra o abastecimiento, formulación de contratos, entre otras (Ramírez, 2010).

Allen (1991), mencionó que los costos por transacción son los que se generan por arreglar contratos; clasificándolo en Costos ex ante, que son los que aparecen antes de que se realice una transacción como: negociar, redactar y salvaguardar el contrato; por otro lado, se tiene los costos ex post, que son los que se generan para garantizar que se cumpla lo pactado.

De igual forma Thrainn (1995), clasificó a la teoría de transacciones de la siguiente manera: (a) buscar información sobre la calidad, precio, proveedores y comportamiento de mercado potencial, (b) negociación entre el comprador y vendedor, (c) redacción de contratos, (d) seguimiento de contratos para asegurar el cumplimiento. (e) la ejecución de contratos por incumplimientos por parte de los proveedores.

Entre los tipos de los costes de transacción podemos considerar los siguientes: (i) Costes de búsqueda, son todos los costos generados para encontrar proveedores del bien o servicio que básicamente están relacionados a los precios, disponibilidad, idoneidad, entre otros. (ii) costes de contratación, son los que se asocian a la negociación, redacción de contratos y a la verificación del cumplimiento. (iii) Costes de coordinación, son los que se generan al realizar todas las coordinaciones para la adquisición de un bien o servicios, por ejemplo: costos de transporte, comunicación, etc (Roldán, 2016).

Quiroa (2019), confirmó que el sistema de Deming o también conocido con las Siglas PHVA debido a sus cuatro fases que son: planificar, hacer, verificar y actuar; sirve para lograr en las organizaciones mejoras continuas en sus procesos. Casi siempre este ciclo es usado por empresas que quieren mejorar sus estándares de calidad, rendimiento y productividad.

Betancourt (2018), explicó los cuatro pasos para elaborar un plan de acción a través del ciclo Deming de la siguiente manera: (a) Planear, consiste en identificar

y realizar un análisis del problema, por lo que en esta etapa comúnmente se realizan reuniones, investigaciones para poder listar todas las actividades y frecuencias en las que se ejecutarán (b) hacer, en esta etapa se realizan las actividades planeadas teniendo en cuenta todos los factores considerados, (c) verificar, aquí se evalúa cada actividad realizar para confirmar su nivel de cumplimiento, en este análisis se pueden incorporar herramientas de calidad como Pareto, diagrama de correlación y hojas de comprobación, (d) actuar, esta última etapa permite implementar las acciones necesarias para resolver todas aquellas situaciones evidenciadas en la verificación, se pueden proponer recomendaciones o planes que ayuden a la mejora continua.

Walton y Deming (1988), mencionaron la importancia de aplicar la teoría de Deming dentro de la organización porque les permite identificar y aprovechar las oportunidades para la mejora continua. Por consecuencia, se considera que permite reducir costos, incrementar la rentabilidad e impulsar la competitividad empresarial; también se considera como una desventaja del ciclo de Deming, que es susceptible a los imprevistos, puesto que los resultados pueden verse alterados si en el proceso se presentan problemas de clima laboral, disminución de la demanda, etc.

El estudio también se fundamenta en la teoría de restricciones donde Quiroa (2021), indicó que busca la mejora continua a través de la identificación de restricciones o limitaciones que pueda estar afectando un sistema; lo que se debe realizar desde un inicio es identificar donde se está generando el cuello de botella, para luego actuar sobre ellas y evitar que puedan presentarse fallas en el sistema.

Goldratt y Cox (1984), mencionaron que existen 5 pasos para la aplicación de la teoría de restricciones y son: (i) Identificar la limitación del sistema, donde se pueden considerar parámetros como el tiempo que se necesita para desarrollar una actividad, (ii) explotar la restricción, que hace referencia a cómo se obtendrá el máximo provecho de la limitación para evitar eliminarla y conseguir que el sistema alcance un mejor funcionamiento (iii) Subordinar los demás procesos a la restricción, donde se debe lograr que todos los recursos trabajen en forma conjunta

para lograr el flujo continuo de la limitación y pueda ser explotada (iv) elevar la limitación, que se refiere a implementar mejorar o proponer nuevas alternativas y (v) empezar de nuevo, donde se debe iniciar nuevamente el proceso y analizarlo para verificar que no existan nuevas limitaciones.

Según Quiroa (2021), mencionó que los tipos de restricciones son: (a) Restricción administrativa: son todas las estrategias o procedimientos que maneja una organización, el cual evita que el sistema produzca dinero por la diferencia que se puede encontrar entre el precio de venta menos el costo, (b) restricción de capacidad: es todo lo relacionado al equipo o capacidad del sistema que no permite satisfacer la demanda, (c) restricción logísticas: se refiere a todo lo que puede generar consecuencias negativas al flujo de salida de la producción, (d) restricción de materiales: es cuando la producción no tiene la cantidad ni la calidad de materiales solicitados, (e) restricción de comportamientos: se refiere a las personas involucradas en los procesos, respecto a sus comportamientos y actitudes, (f) restricción de políticas empresariales: son los reglamentos, normas y procedimientos que impone una empresa que pueden afectar su producción. (g) restricción de mercado: es el que genera la demanda del producto y satisfacerla dependerá del sistema que se incorpore en la empresa, (h) restricción de proveedores: se refiere a todos los incumplimientos que pueda tener un proveedor y afectar el proceso, (i) restricción financiera: es la insuficiencia de recursos económicos que no permite a la empresa cumplir con sus obligaciones.

Palma (2005), mencionó que en una propuesta se explica un proyecto de trabajo que será realizado en un área o sector y se ejecuta para solicitar alguna aprobación, apoyo financiero o institucional; para ello, es importante que el investigador cuente con toda la información necesaria para desarrollarlo.

Según Mora (2005) con la preparación de una propuesta se inicia un proceso de investigación que facilita al proponente realizar una serie de modificaciones, ajustes que ayudarán a definir qué, cómo y para qué se desarrollará el proyecto. Asimismo, se debe tener en cuenta la secuencia, coherencia, la pertinencia y la viabilidad de la propuesta.

La gestión de compras consiste en adquirir de manera interrumpida materiales, bienes y/o servicios en cantidades adecuadas, en tiempos exactos, con precios adecuados y en el lugar requerido; con el fin de incluirlos de manera directa o indirecta en la producción, evitando obstaculizar los procesos dentro de la organización. Asimismo, se logrará una eficiente gestión si se cuenta con un equipo de compras con capacidades de negociación y habilidades para seleccionar proveedores estratégicos (Heredia, 2013; Mora, 2016).

Chang (2019) mencionó que es importante que las organizaciones tengan un buen manejo en sus procesos de adquisiciones; puesto que el exceso de inventarios tiene un costo que puede ser utilizado para otras gestiones. De igual forma se evita tener efectos negativos de flujo de caja.

Es importante dentro de una organización porque les permite satisfacer las necesidades en la adquisición de productos y servicios a través de la identificación, evaluación, selección de proveedores; teniendo en cuenta que, estos procesos pueden cambiar dependiendo del producto o servicio. Las dimensiones que se pueden encontrar en las gestiones de compra son : (i) rutinarias , dónde involucran un bajo riesgo poniendo atención a las órdenes recurrentes , (ii) apalancamiento , de igual forma involucra un bajo riesgo tomando en consideración que las compras si efectúa a través de un concurso de precios , (iii)estratégico , con un bajo nivel de riesgo porque se optimizan los procesos de compra a través de alianzas estratégicas y finalmente el cuello de botella donde existe un cierto riesgo ya que busca pagar un adicional con la condición de tener proveedores confiables y puntuales (Manrique, 2014; Martinez, 2012).

El objetivo del área de compras según Anaya (2015), es disminuir los costos y lograr a través de las negociaciones poder adquirir los materiales o recursos, al precio más económico con un alto nivel de calidad; es por ello que, los compradores tienen que tener claro cuáles son las necesidades de las áreas como por ejemplo: las características de lo que comprará, cantidad, tiempo de entrega, la calidad y

otra información que sea necesaria para que sus convocatorias de proveedores sea mucho más rápida.

Las necesidades se pueden evaluar, solo si se realiza una adecuada identificación de estas; es por ello, la importancia de profundizar en el tema para recaudar la información necesaria, clasificarla y elaborar programas basados en su clasificación. También se debe considerar que muchas veces el proceso de identificar necesidades genera un costo. (Sage Journals, 2014 y Wade, 1989)

Arenal (2016) comentó sobre la selección de los proveedores que es muy importante para el prestigio de una empresa, porque permite negociar con los proveedores la mejora de precios, las condiciones de pago y el tiempo de atención de las solicitudes, atribuyendo una mejora para la empresa.

La evaluación de proveedores permite a la organización confirmar si los proveedores pueden cumplir con lo solicitado. Se considera como para de la evaluación, el cumplimiento de los factores que consideren importantes cumplir en el proceso de selección. Finalmente, el principal objetivo es garantizar una cartera de proveedores, porque se genera una relación comercial a largo plazo. (Ramos,2020; Vírseda, 2011 y Moliné, 2013)

Zeljko (2017) mencionó que el éxito de las cadenas de suministros dentro de las organizaciones depende en gran parte de los proveedores y que tal bien seleccionados puedan estar; debido a que, si se presentará alguna falla o incumplimiento respecto a la entrega de algún servicio o bien, la actividad de la empresa puede verse afectada; de igual forma es importante realizar una adecuada evaluación de proveedores considerando todos los criterios necesarios.

Montoya (2019) expresó que, el realizar una buena gestión de proveedores favorece de manera positiva los procesos de una organización; por lo que, es importante realizar una adecuada negociación.

Como parte del proceso de compras Carreño (2016), aseguró que es necesario incorporar una técnica de adquisiciones con el fin de asegurar una compra adecuada, minimizar los costos y garantizar el abastecimiento; el procedimiento debe tener las siguientes características: (i) la recepción de las solicitudes, (ii) selección de proveedores, (iii) generación de órdenes de compra, (iv) monitoreo para la recepción de la compra; (v) recepción de la factura por el pedido atendido y finalmente (vi) la actualización de los registros.

De igual forma Heredia (2013) mencionó que, la gestión de compras debe: (i) analizar los materiales que comprará, (ii) conocer los medios de la atención, (iii) establecer un plazo de la atención, (iv) definir proveedores, (v) elaborar un fichero de proveedores, (vi) realizar un análisis de la calidad requerida, (vii) seguimiento de los acuerdos tomados por el proveedor y (viii) entregar los excedentes de los productos en los almacenes.

Los objetivos de una adecuada gestión de compras son:(i) adquirir bienes y servicios al mejor precio del mercado, todo gracias a una buena negociación, (ii) Tener inventarios bajos, sin caer en quiebres, (iii) generar varias fuentes de abastecimiento, mantenimiento una adecuada relación con ellas, (iv) garantizar el cumplimiento del proveedor, entregas a tiempo y de buena calidad y (v) evaluar el ingreso de nuevos productos o servicios según se presente la necesidad. (Gadde, 2018; Thompson,2019 y Molis, 2018)

Los encargados de las gestiones de compras y suministros deben garantizar que los bienes o servicios estén disponibles cada vez que se presente una necesidad; como parte de funciones que deben realizar los compradores están la reducción de costos, la negociación de los contratos, el desarrollo de alianzas duraderas con los proveedores, disminuir los riesgos que afecten el resultado de la organización. (Ahmed, 2018)

La identificación de necesidades es un proceso donde se recopila toda la información relacionada a una necesidad organizacional, ya sea expresada o implícita para resolverla; este proceso consta de las siguientes fases: (a)

recopilación de datos, donde se puede realizar entrevistas, observar o realizar grupos de enfoque, (b) interpretación en base a la necesidad del cliente, aquí se considera la identificación de la necesidad, (c) organización de las necesidades para ordenarlos según las prioridades, se realiza la cuantificación de necesidades y se ordenan jerárquicamente y (d) meditar sobre el resultado y proceso, se considera la mejora continua (Barbazette, 2016; Ulrich y Eppinger, 2004).

Para la selección de proveedores se recomienda tener una ficha por cada uno de ellos para luego realizar las comparaciones de los siguientes aspectos que ayudarán a seleccionar al mejor: (a) Condiciones de calidad, se considera la calidad de bienes y servicios, periodo de garantía, servicio de atención al cliente, servicio post venta , características técnicas de lo requerido, (b) condiciones económicas, donde se puede considerar el precio, descuentos comerciales, formas de pago, pago de transporte, recargos por aplazamiento de pago, (c) condiciones generales, se considera los plazos de entrega , experiencia del proveedor, información del proveedor y condiciones de finalización de contratos (De Boer, Labro y Morlacchi, 2001).

Según Westreicher (2018), mencionó que las adquisiciones de productos o servicios se realizan a través de una transacción en un tiempo determinado, mediante una orden de compra. Los procedimientos que se deben seguir son los siguientes: (i) planificar lo que se requiere comprar, identificando las características y cantidades, (ii) seleccionar proveedores que cumplan con la calidad, precio, confiabilidad, trayectoria, entre otros, y finalmente (iii) el comprador entra en un proceso de negociación con el ofertante llegando a un acuerdo.

La evaluación de proveedores es uno de los principales objetivos del área de compras, consiste en realizar un seguimiento a los proveedores, que en su gran mayoría consideran los siguientes pilares: (i) Calidad, donde se realiza un seguimiento con las áreas usuarias sobre el producto o servicio recibido del proveedor, para así poder levantar alguna observación o anomalía que se pueda presentar, con el fin de que sean corregidas, (ii) plazo de entrega, se evalúa el cumplimiento de los tiempos pactados en una orden de compra (OC) para la

entrega del producto o servicio, muchas veces es negociable luego de la emisión de la OC para darle prioridad a ciertas urgencias o necesidades, (iii) precio, se evalúa que los precios de los productos o servicios estén acorde con la calidad propuesta por el proveedor (Gento y Redondo, 2005).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio se sustentó en un enfoque cualitativo teniendo en cuenta que no se realizará un análisis estadístico. El enfoque está basado en un proceso lógico e inductivo, donde se describe las cualidades de un tema de investigación; asimismo, dentro de sus características se puede indicar que es holística porque se considera al fenómeno como un todo, no tiene un procedimiento específico y no se realiza un análisis estadístico (Herrera, 2008).

De igual forma, el tipo de investigación es básica, porque busca aumentar los conocimientos teóricos con el objetivo de aumentar el conocimiento de la realidad concreta. La investigación se caracteriza por buscar conocimientos y verdades que permitan acreditar, generalizar y presidir los problemas que se presentan en la sociedad (Hernandez y Mendoza, 2018).

El método de investigación utilizado es el analítico-sintético; que, al tener dos procesos intelectuales inversos que operan en conjunto, se puede a través del análisis descomponer un todo en sus partes, cualidades, propiedades y componentes, permitiendo el estudio de cada una de ellas. Por otro lado, la síntesis es lo inverso, establece la combinación de las partes que fueron previamente analizadas y estudiadas; permitiendo descubrir las relaciones que puedan tener cada uno de los componentes y a su vez recolectar todo aquello que es importante para comprender lo que se está sintetizando (Rodríguez y Pérez, 2017).

Se realizará un estudio de caso, donde Denzin y Lincoln (2020), mencionaron que el estudio de caso en un enfoque cualitativo se ubica en un paradigma, que significa la postura general que se tiene frente a la existencia misma y como esta se ubica con respecto al conocimiento. Por otro lado, estos estudios de caso requieren estudiar a profundidad lo que está sucediendo en uno o varios casos, pero realizando un análisis de cada caso por separado.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

Definición conceptual:

La gestión de compras consiste en adquirir de manera interrumpida materiales, productos y/o servicios en cantidades adecuadas, en tiempos exactos, con precios adecuados y en el lugar requerido, se considera importante dentro de la organización porque les permite satisfacer las necesidades en la adquisición de bienes y servicios a través de la identificación, evaluación, selección de proveedores (Heredia, 2013; Mora, 2016; Manrique, 2014; Martínez, 2012).

Categorización

La categoría gestión de compras, se estudió a través de las siguientes subcategorías: (a) Subcategoría 1 Identificación de necesidades, Subcategoría 2 Selección de proveedores, Subcategoría 3 Adquisiciones de productos y servicios y Subcategoría 4 Evaluación de proveedores.

3.3 Escenario de estudio

El estudio se realizó en un laboratorio farmacéutico situado en el distrito de Lince, donde se está considerando como escenario principal el área de compras donde podremos recaudar la mayor información para el desarrollo de la presente investigación; asimismo, se está involucrando a las áreas de mantenimiento, almacén y administración, para completar la información necesaria y poder realizar una adecuada triangulación de datos para presentar la propuesta de mejora.

3.4 Participantes

Se consideró como informantes a 3 colaboradores que están involucrados directamente en la gestión de compras, teniendo los siguientes puestos: el jefe, quien es el que lidera el equipo de compras, entre sus funciones principales está el fomentar el cumplimiento de normar, procedimientos establecidos en el área de comprar para lograr los objetivos, supervisar o evaluar a los proveedores, aprobar las Ordenes de compras que generan los compradores y cerrar contratos con proveedores. Por otro lado, se consideró a dos especialistas de compras, que son los encargados de atender las solicitudes de compras que ingresan los usuarios considerando la calidad, costo total y tiempo de entrega

Se consideró a 3 jefaturas de diferentes áreas, que contantemente están ingresando SOLPED's al departamento de compras: el jefe de mantenimiento, encargado que garantizar el buen funcionamiento de maquinarias y equipo, es quien realizar el ingreso de solicitudes para programar los mantenimientos preventivos o correctivo de los equipos; tenemos al jefe de administración, quien es el encargado de gestionar la compra de activos según las necesidades de las áreas, también es quien abastece los materiales para reparaciones menores y brinda soporte a eventos corporativos; finalmente, se considera a la jefa de Almacén, quien es la encargada de abastecer de materiales, insumos y herramientas a las diferentes áreas de producción y servicios generales.

Por último, también se consideró como unidades informantes a 3 documentos que permitieron obtener informacion, como son: (a) Las SOLPED's, que son las solicitudes que ingresan las diferentes áreas al departamento de compras, especificando las características, fichas técnicas, cantidades, tiempo de entrega del producto o servicio que se requiere;(b) las ordenes de compras, que son generadas por el departamento de compras, este documento se genera cuando se tiene seleccionado un proveedor que puede cumplir con todo lo solicitado por el solicitante y por último se revisarán (c) los correos electrónicos que son las evidencias que tienen los usuarios cuando levantan alguna observación respecto a la atención de la OC por parte del proveedor.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recopilación de datos fue la entrevista, donde Arias (2006) mencionó que se realiza a través de un interrogatorio, basado de una conversación de dos o más personas sobre un tema en especial, se caracteriza porque se realiza un análisis profundo del problema analizado; ya sea de manera presencial o por teléfono. La entrevista consistió en elaborar una guía para el conversatorio que se realizó con los colaboradores que intervienen directamente en las gestiones de compras de la empresa en estudio; lo cual nos permitió saber porque se genera la demora en las atenciones de las SOLPED's que reciben de las diferentes áreas.

Por otro lado, se utilizó el análisis documental, donde Quintana (2016), mencionó que, esta técnica consiste en la recopilación a través de revistas, artículos, documentos; teniendo en cuenta que, se debe considerar más de dos documentos para que complemente la investigación. Se desarrolla de la siguiente manera: (i) rastrear información, (ii) leer, y (iii) seleccionar los documentos importantes que aporten a la investigación. Se realizó un análisis documental en el área de compras, tomando como referencia las Solped, órdenes de compra, correos electrónicos y contratos.

En la Solped se analizó las fechas de ingresos de solicitudes, si la información ingresada en la solicitud es la adecuada para que el personal de compras pueda iniciar el concurso con los proveedores y el estado de aprobación presupuestaria o financiera de la solicitud. En las órdenes de compra se validó en qué fecha fue atendida la solicitud, si la solicitud de compra fue atendida en su totalidad o de manera parcial y quién es el proveedor que atendió el pedido. En los cuadros comparativos del área de compras, se observaron los criterios que consideran los compradores para poder seleccionar a los proveedores de acuerdo con las necesidades del área y finalmente en el portal de Mesa de Partes, se confirmó si los proveedores han sido calificados de manera positiva por los usuarios, luego de haber entregado la orden de compra en su totalidad.

3.5.2 Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se aplicó fue la guía de entrevista que según Bonilla y Rodríguez (2005), esta guía es una herramienta que facilita el desarrollo de una actividad; ya que sirve para recordar que preguntas se deben tocar en una entrevista, el documento no tiene una estructura establecida. La guía de entrevista se elaboró con el fin de resaltar todos los temas que fueron necesarios abordar con el entrevistado, para finalmente obtener información clave que aporte a la investigación.

También se utilizó la ficha de análisis, que según Quintanilla (2016) lo define como un instrumento para la recopilación y organización de datos sobre un tema estudiado. En la ficha de análisis se anotó toda la información relevante obtenida

en los análisis de las solped, ordenes de compras y otros documentos revisados; con el fin de ordenarlos y compararlos posteriormente con los resultados de los otros instrumentos utilizados.

3.6 Procedimientos

Para hacer posible este estudio de investigación, se tuvo en cuenta los siguientes pasos: (a) Se revisó el marco teórico lo que permitió categorizar e identificar las técnicas e instrumentos que se utilizarían para el desarrollo de la investigación, (b) se procedió a concertar la citas con cada una de las unidades, (c) se solicitó toda la documentación e información necesaria al área de compras y a las jefaturas que participaron en el presente estudio; asimismo, se coordinó las fechas de las entrevistas virtuales, evitando tener un contacto presencial por medidas de seguridad sanitarias, por ultimo (d) después de obtener las respuestas a las preguntas planteadas y luego de depurar, sintetizar, analizar e interpretar la información recaudada, se realizó la triangulación lo que permitió diseñar la propuesta para mejorar la gestión en el área de compras, teniendo en cuenta los criterios metodológicos.

3.7 Rigor científico

Los criterios que usualmente se utilizan para evaluar la calidad de un estudio cualitativo y demostrar que es una investigación creíble es la dependencia, credibilidad, auditabilidad y transferibilidad (Arias y Giraldo, 2011).

La dependencia se logró analizando situaciones y contextos reales; por otro lado, la credibilidad se logró gracias a la confirmación de los hallazgos, revisando datos y en ocasiones conversando nuevamente con los entrevistados para afinar y clarificar algunos aspectos.

La auditabilidad fue otro elemento que se tuvo en cuenta; porque se revisaron documentos, registros que antecedieron al estudio, lo que permitió tener referencia de otros investigadores que estudiaron el mismo fenómeno; de igual forma el presente trabajo permitirá a otros investigadores examinar datos para que puedan llegar a conclusiones similares.

Un tercer elemento que se consideró fue la transferibilidad; debido a que, todos los resultados y hallazgos fueron obtenidos de las personas involucradas directamente en los procesos y documentación existente en el área, lo que permite que los resultados de la presente investigación puedan ser extrapolados a otros estudios de la misma temática.

3.8 Método de análisis de datos

La triangulación consiste en utilizar varias estrategias para estudiar un mismo fenómeno, ofreciendo poder visualizar problemas desde diferentes ángulos y de esta manera incrementar su validez o consistencia de los hallazgos. Para realizar la triangulación se puede tomar como referencias los siguientes métodos: grupos focales, entrevistas, talleres, entre otros (Gómez y Okuda, 2005).

En el presente trabajo se realizó la triangulación de la información obtenida en las entrevistas con el personal de Compras, las jefaturas de las áreas de Almacén, mantenimiento y administración, y toda la información obtenida en el análisis documental.

3.9 Aspectos éticos

Según Belmonte (2010), mencionó que toda investigación debe basarse en fundamentos que avalen el desarrollo de la investigación; es por ello que, las conclusiones deben estar relacionados a los valores éticos que engloban las normas morales.

Para este estudio de investigación y conforme se mencionó que en código de ética de la Universidad Cesar Vallejo, se respetó la integridad de los participantes en lo que se refiere a estatus socioeconómico, raza, género u otra característica.

De igual forma, se respetó la voluntad de los participantes al momento de las entrevistas y recopilación de datos para la presente estudio. Se tuvo presente en todo momento los principios de integridad, confidencialidad y sobre todo se respetó

los códigos de ética de la empresa en estudio; por lo que, en la presente investigación no se alteraron datos, ni documentación y se consideró la información tal cual fue recibida por los participantes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021.

Luego de analizar las entrevistas y las documentaciones propias del área, se determinó que existe un desconocimiento por parte de los usuarios sobre la información que necesita el área de compras para realizar una adecuada selección de proveedores y a su vez, desconocen las responsabilidades de cada comprador. El procedimiento general de compras no especifica los tiempos que tienen los especialistas para atender las solicitudes de pedido de las diferentes áreas y la jefatura de compras no cuenta con un programa de supervisión a sus especialistas en adquisiciones.

El desconocimiento que tienen algunas áreas respecto al ingreso de una Solped afecta a la organización en cuanto se refiere a cumplimientos de programaciones como los mantenimientos preventivos, reposiciones de stock, atención al personal, proyectos de remodelación, reingenierías, entre otros; asimismo, afecta la gestión de los compradores porque les toma más tiempo identificar las necesidades, generándoles un retraso para iniciar los procesos de compras.

De igual forma, se desconoce a quien recurrir cuando se tiene alguna duda al momento de crear una Solped; por otro lado, se revisó el Procedimiento General de Compras y no se especifica los tiempos en que deben atenderse cada proceso de compra. Por ejemplo, el procedimiento indica que al llegar la Solped al área de compras, se debe iniciar con la selección de proveedores; sin embargo, no se especifica cuando es el plazo que tiene el comprador para atender dicha solicitud.

Finalmente, la jefatura del área de compras no tiene un cronograma establecido donde pueda medir el cumplimiento de los objetivos de su equipo, comentó en la entrevista que se reunía periódicamente para ver temas pendientes, pero no evalúa los tiempos que pueden estar estancados los temas, si esta demora

está afectando alguna programación o si el comprador no le dio la atención correspondiente.

La propuesta consiste en aplicar el ciclo de Deming, planeando una serie de actividades como capacitaciones, actualización de procedimientos y seguimiento a las actividades del área, para poder evaluar las mejoras en la gestión de compras. Las capacitaciones se ejecutarían aproximadamente dos meses antes de la parada de planta a todos los encargados de crear solped; dado que, un mes antes a la parada, es donde se crea la mayor cantidad de Solpeds. En dicha capacitación, se enseñará como crear una Solped, que documentación se debe adjuntar y que aspectos se deben considerar según la necesidad, también se dará a conocer las responsabilidades de cada comprador. Por otro lado, se actualizará el Procedimiento General de Compras conforme se detalla en la tabla 1, permitiendo elaborar un programa de supervisión donde la jefa de Compras pueda hacer seguimiento y verificar el cumplimiento de los tiempos de atención, si se está realizando una adecuada negociación con los proveedores, analizar el estatus de aprobaciones, entre otros; todas estas actividades ayudarán a mejorar continuamente los procesos de las gestiones de compras.

Tabla 1

Descripción de cambio del procedimiento de compras

Versión	Descripción del cambio
3.0	<p>Items 11.1 Solicitud de compra de bienes y servicios</p> <p>Se agrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los especialistas en compras tienen un plazo de 2 semanas desde la llegada de la Solicitud de compra con sus respectivas aprobaciones para generar la Orden de Compra. <p>Items 11.2.3. Generación de Orden de Compra</p> <p>Se agrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Órdenes de Compra deben ser aprobadas por la Jefatura del área de compras en un tiempo máximo de 48horas de haberse emitido el documento. <p>Items 11.2.4 Envío de la Orden de Compra</p> <p>Se agrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El especialista en Compras tiene un plazo de 24 horas para compartir la Orden de Compra aprobada al proveedor con copia al usuario solicitante.

Fuente: Elaboración propia

Como objetivo general, se pretende mejorar la creación de la solped para agilizar y garantizar una adecuada gestión de compras.

El impacto que tendremos con la implementación de la propuesta permitirá reducir los tiempos muertos que se generan cuando el área usuaria desconoce cómo crear una Solped o a quien recurrir cuando tienen alguna duda; por otro lado, con el ingreso de una Solped correcta, permitirá a los compradores identificar la necesidad e iniciar con la gestión de compra en un corto tiempo. Finalmente se logrará medir el cumplimiento de objetivos de cada comprador e identificar otros aspectos que pueda estar afectando su gestión.

Cuadro 1

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables	Impacto
Mejorar la creación de la solped para agilizar y garantizar una adecuada gestión de compras.	Capacitación a las áreas usuarias y actualizar el procedimiento de compras para elaborar el cronograma de supervisión de la jefa de Compras. Se enseñará como crear una Solped y que aspectos se deben considerar según la necesidad, también se dará a conocer las responsabilidades de cada comprador; por otro lado, se actualizará el POE-COM-001 para elaborar el cronograma que supervisiones al personal de compras.	1era. Fecha Capacitación general por Webex sobre la creación de Solped	4/02/2022	1	4/02/2022	a. Jefa de Compras b. Especialista Master de Compras-	s/ 245.00	Tiempo	Evidencia 1. Verificar la lista de asistentes que asistieron a la capacitación.	Reducir el número de Solped creadas con falta de información.
		2da. Fecha Capacitación general por Webex sobre la creación de Solped	11/02/2022	1	11/02/2022	a. Jefa de Compras b. Especialista Master de Compras	s/ 245.00			Reducir el número de Solped creadas con falta de información
		Actualización de POE-COM-001.	01/02/2022	30	02/03/2022	a. Jefa de Compras b. Especialista Master de Compras	s/ 113.00			Evidencia 2. La efectividad del POE-COM-001 a través del sistema Darius.
		Elaborar un cronograma de supervisión y seguimiento de actividades.	21/02/2022	15	8/03/2022	a. Jefa de Compras b. Zoska Oneto	s/400.00	Tiempos de atención Pedidos rechazados y atendidos Cumplimiento de los procesos de compra según POE-COM-001	Evidencia 3. Cronograma de supervisión propuesto	Mejorar la gestión de los compradores, a través de las atenciones oportunas de las solped y la comunicación efectiva entre áreas

Fuente: Elaboración propia

4.2 Identificar el vínculo que existe entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021

Luego de analizar los cuadros comparativos se encontró que “no se detalla la calidad o las marcas de los materiales que utilizó el proveedor para las reparaciones o mantenimientos; lo que impide evaluar, si lo que está facturado está acorde con el servicio brindado” (AD1).

Para realizar una adecuada evaluación y selección de proveedores; previamente se deben comparar aspectos como la calidad de los productos que van a adquirir, precios, garantías, entre otros; sin embargo, se evidenció que se realizaba una adecuada selección de proveedores, debido a la poca información que facilitó el área usuaria respecto a su necesidad. Esta situación conlleva a que los compradores, demoren más tiempo en identificar la necesidad o que el proveedor puede entregar un servicio no deseado.

Dicha situación contradice lo mencionado en la teoría de transacciones, donde según Thrainn (1995), los compradores antes de realizar las negociaciones con los proveedores deben buscar información respecto a la calidad, precio y otros aspectos de lo que van a adquirir, para asegurar el cumplimiento por parte del proveedor, satisfacción del cliente interno y poder realizar una evaluación del servicio brindado.

Asimismo, no se está realizando una adecuada gestión de compras; visto que, el personal encargado antes de iniciar con la selección de proveedores debe asegurarse de tener identificada la necesidad o la información necesaria para realizar una adecuada negociación, según lo mencionado por Anaya (2015), uno de los objetivos del área de compras es tener claridad de las necesidades y características para realizar la convocatoria de proveedores. En la empresa donde se está realizando el estudio, los especialistas de compras no están realizando una adecuada recopilación de datos y los usuarios tampoco están facilitando la información necesaria para que se realice un buen concurso de proveedores.

Esta situación se asemeja a la problemática que presentaron los autores Castellano y Madroño (2021), donde indicaron que por faltas de políticas, los encargados del área de compras no realizaban de manera adecuada la evaluación a sus proveedores; puesto que los cuadros comparativos no evaluaban criterios de calidad y al igual que en el análisis realizado, se evidenciaba la ausencia de documentación para realizar un correcto seguimiento a los servicios que brindan los proveedores.

Al analizar la orden 4800005541, que “fue emitida por un trabajo ya ejecutado, se valida que cumple con todas las especificaciones del trabajo realizado, tiempos de garantía, la marca del repuesto utilizado y tiempo de atención” (AD3). El trabajo ejecutado no pasó por un concurso previo de proveedores por la necesidad que ameritaba la reparación del equipo, pero el área de compras recomendó que se realice con ese proveedor por trabajos anteriores que ya había ejecutado; asimismo, se detalla en el documento todo el procedimiento realizado, permitiendo evaluar al proveedor por el servicio brindado.

Se afirma lo mencionado por Carreño (2021) donde concluyó que, al realizar cuadros comparativos al momento del concurso con los proveedores, garantiza que se genere un contrato o compromiso con empresas que puedan garantizar el cumplimiento de lo solicitado. También se puede confirmar que están aplicando la teoría de transacciones porque se visualizó en la O/C que cumplen con detallar toda la información necesaria para la atención de lo solicitado y esto es producto de que se identificó la necesidad para seleccionar al proveedor adecuado y realizar su evaluación al término del servicio. Para este caso analizado los especialistas están cumpliendo con el proceso de compras conforme lo mencionado por Heredia (2013), donde aseguró que parte de una adecuada gestión al momento de seleccionar los proveedores es verificar factores como cartas de recomendación, o si trabajo en otras industrias similares.

Esta situación confirma lo mencionado en el informe de Deloitte Insights Contributors (2021), donde los encuestados mencionaron que cuando se tiene una comunicación fluida con los proveedores, las operaciones que se ejecutan tienen

resultados positivos; en el caso del documento analizado, toda la información está bastante clara y se cumple con todos los procedimientos de atención.

Se analizó la O/C 4800005558 donde “se detalla de manera general el mantenimiento de los jardines que se realizan en las diferentes sedes del laboratorio; sin embargo, no especifica que consiste ese mantenimiento” (AD4).

En el documento se pudo observar que el proveedor debe realizar el corte de jardines, mantenimiento de plantas y macetas en las 3 sedes de la empresa, pero no hay un detalle de que materiales debe utilizar, cual es el horario en que debe asistir el proveedor, no mencionan las ubicaciones exactas de las macetas.

Se confirma lo mencionado en la teoría de restricciones, donde Quiroa (2021) afirma que uno de los tipos de restricciones dentro de la organización se puede generar con los proveedores; puesto que esta restricción hace referencia a todos los incumplimientos que se pueden presentar y afectar un proceso. En este caso, el proveedor al no tener claridad de las actividades que debe realizar afectaría las programaciones de mantenimiento o generaría alguna queja por parte de un usuario.

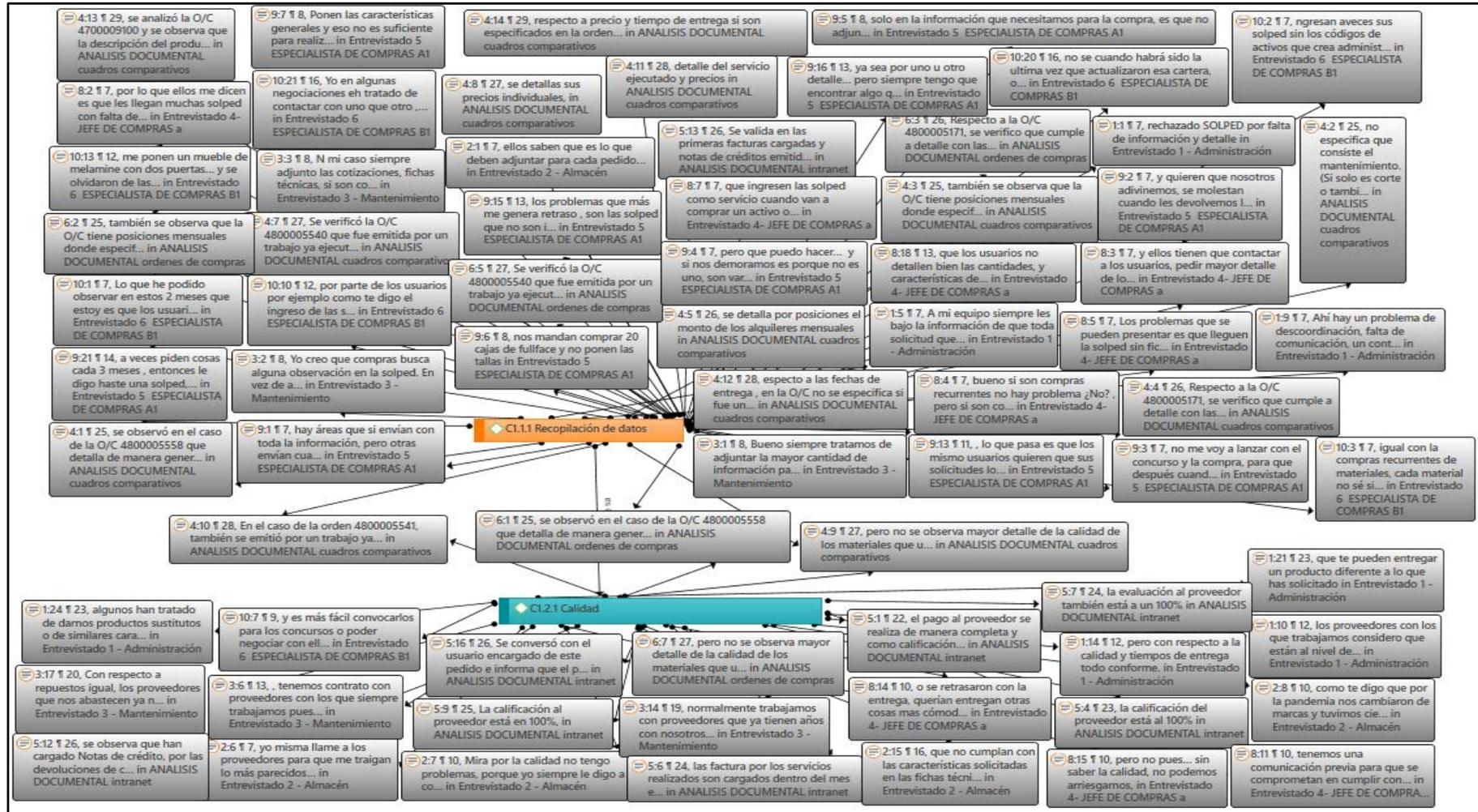
Adicional a ello, también se observa una contradicción con lo manifestado por Barbazette, 2016; Ulrich y Eppinger, 2004, donde mencionan que la identificación de necesidades es muy importante porque es donde se recopila toda la información necesaria del servicio o producto que se va adquirir, además permite realizar una adecuada negociación con proveedores; en esta gestión realizada por los compradores, se evidencia que no están realizando una adecuada recopilación de necesidades pues no se puede observar en que consiste el servicio de jardinería que brinda el proveedor.

Roldán (2020), donde mencionó que el retraso para la atención de un pedido es a causa de la falta de información o identificación de la necesidad; el caso de la empresa donde se está haciendo el estudio, se cuenta con un programa de mantenimientos y esto puede verse afectado, si el comprador no logra identificar la

necesidad para trasmitirla al proveedor; generando ciertas dudas o inquietudes sobre la actividad que debe realizar.

Figura 1

Análisis del vínculo entre identificación de la necesidad y selección de proveedores según Atlas TI



Fuente: Elaboración propia

4.3 Identificar el aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021

Para el análisis se han considerado los tres indicadores de la subcategoría selección de proveedores, donde a partir de la codificación (a) Calidad, (b) precio, (c) tiempo de entrega y a razón del enraizamiento se ha identificado las frecuencias, existiendo 26 codificaciones que corresponden a calidad, 25 a precio y 35 codificaciones a tiempo de entrega. Por lo tanto, el aspecto más relevante es el tiempo de entrega, lo que permitió rectificar lo que se realizó en la práctica; dado que, al momento de evaluar los requerimientos y teniendo en cuenta que la organización está vinculada con el sector salud, los especialistas de compras consideran muy importante el tiempo en que se atenderá los productos o servicios.

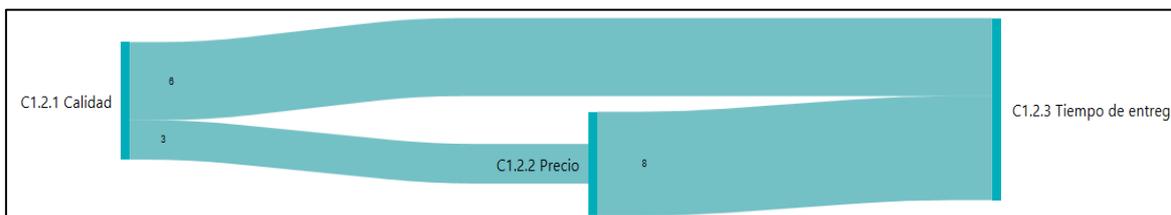
Teniendo en cuenta la teoría de transacciones y como lo mencionó Ramirez (2010), es importante identificar todos aspectos que son necesarios para una adecuada negociación, mencionando el tiempo de entrega como uno de los aspectos que siempre debe evaluarse. Por otro lado, se confirma el vínculo que existe entre los aspectos pues Westreicher (2018), considera a la calidad, el precio y tiempo de entrega como los factores que deben evaluarse para una adecuada selección de proveedores.

De igual forma Hoang y Cao (2020), considera que la incorporación de un enfoque Just in time favorece a los departamentos de adquisiciones porque los ayuda a evaluar, controlar y sobre todo a mejorar sus procesos para garantizar que los proveedores cumplan los las fechas de entrega.

Asimismo, tal y como se observó en la Figura 3, el tiempo de entrega depende de la calidad del producto o servicio; además, la calidad vinculada con el precio permite determinar el tiempo de entrega.

Figura 2

Diagrama de Sankey



Fuente: Elaboración propia

4.4 Identificar el vínculo que existe entre la identificación de necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica, Lima 2021.

Se analizó el proceso de compra de unos equipos de protección personal (Epp) y producto de una adecuada recopilación de datos e identificación de necesidades, se observa que "Respecto al precio y tiempo de entrega son especificados en la Orden de compra" (AD1).

Como parte de una buena identificación de necesidades, en el documento especificaron las cantidades de Epps que fueron adquiridos, para qué áreas estaban destinadas, los precios individuales, tallas, colores, la ficha técnica de cada Epp y sobre todo se especificó que era una compra de urgencia, permitiendo que se pueda realizar una adecuada selección de proveedores y sobre todo para que el personal de compras pueda darle la atención correspondiente, adquiriendo los productos en corto plazo.

Entre los primeros meses de pandemia, fue necesario que los colaboradores cuenten con todos sus equipos de protecciones personales; por lo que, los compradores tuvieron que darles prioridad a las adquisiciones relacionadas a la protección de colaboradores e insumos para la producción, generando Órdenes de compra a proveedores recurrentes y que garantizaban las entregas a tiempo.

Por lo tanto, se confirma que existe un vínculo dado que, al evaluar constantemente a los proveedores, teniendo actualizada toda su información y haber generado un compromiso con ellos; cuando se presente alguna necesidad de adquirir un producto o servicio con carácter de urgencia, el proceso de selección de proveedores será mucho más rápida y también permitirá al proveedor atender lo solicitado lo más pronto.

Se confirmó la aplicación de la teoría de transacciones, donde Roldán (2016) considera como costes de búsqueda, todo gasto que se realice para recopilar información o datos y que permitan realizar un adecuado análisis. Como se pudo verificar, el comprador en coordinación con el área solicitante realizó una adecuada recopilación de datos e identificación de la necesidad, además se especificó en los documentos toda la información de los equipos adquiridos.

También se confirma lo mencionado por Arenal (2016), quien afirmó que cuando se realizar una adecuada selección de proveedores, se está contribuyendo con el éxito de las empresas y esto se reafirma porque los especialistas en compras durante los primeros meses de pandemia, reportaron varios problemas como el desabastecimiento de los proveedores, aumento de precios; lo que los llevó a tener que evaluar a nuevos proveedores, volver a negociar con los que estaban operativos para cumplir con las fechas de entrega y como mencionó el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), pese a las decisiones rápidas que debieron tomar los compradores, se consideraron en la selección de proveedores los factores de precio, calidad y tiempos de entrega que son los factores que garantizar una buena atención.

4.5 Identificar los tres elementos importantes que se consideran en la gestión de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021

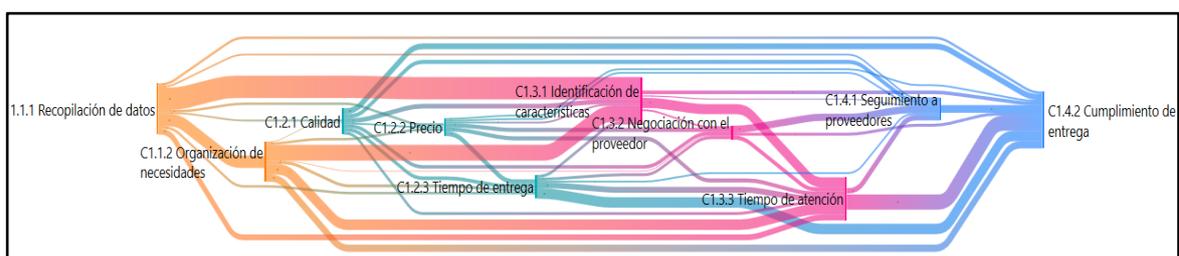
Para identificar los tres elementos más importantes que se consideran en la gestión de compras, se revisaron los indicadores de las subcategorías clasificadas en: (a) clasificación de necesidades, (b) selección de proveedores, (c) adquisición de productos y servicios, y (d) evaluación de proveedores. Conforme a la

codificación realizada, los tres elementos más importantes que consideran los compradores dentro de su gestión son la identificación de características con una frecuencia de 60 codificaciones, el tiempo de atención con 60 codificaciones y el cumplimiento de entrega con 55 codificaciones; esto debido a que se encuentran relacionados y les facilita cumplir con todos los procesos de compras en un corto tiempo, además les permiten atender de manera oportuna la necesidad de los usuarios.

Asimismo, en la Figura 4 podemos verificar los aspectos que también fueron considerados en la evaluación y el vínculo que guardan entre sí, para poder determinar a los más importantes. Considerando los tres elementos más importantes en la gestión de compras, se acepta lo mencionado en la teoría de transacciones por Ramirez (2010), quien afirmó que existen transacciones que se generan antes del desarrollo de un proceso, como los que realiza el comprador en la recopilación de datos, identificación de necesidades, búsqueda de precios, evaluación de calidad; así como también, las transacciones que se presentan luego de desarrollo del proceso como es el seguimiento al proveedor, confirmar el cumplimiento del tiempo de entrega y verificar la entrega correcta del producto o servicio.

Figura 3

Diagrama de Sankey – Elementos considerados para la Gestión de Compras



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se confirmó lo mencionado por Heredia (2013) y Mora (2016), donde afirmaron que para lograr una adecuada gestión de compras es importante considerar todos los pilares que permitan identificar las necesidades para negociar adecuadamente con el proveedor los aspectos como el precio, tiempo de entrega,

cantidades, características y de igual forma, también permitirá posteriormente evaluar a los proveedores para continuar trabajando con ellos.

V. CONCLUSIONES

- Primera** En cuanto al objetivo principal sobre diseñar una propuesta para la mejora una serie de actividades como capacitaciones, actualización de procedimientos y un cronograma de supervisión, que ayudarán al personal de compras a organizarse, atender las solicitudes a tiempo y a su vez, permitirá que los colaboradores puedan crear correctamente sus de solicitudes de pedido; con el propósito de optimizar tiempos y mejorar la comunicación entre las áreas.
- Segunda** En relación al objetivo específico N°1 sobre identificar el vínculo que existe entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, se halló que el área de compras no estaba realizando una adecuada selección de proveedores; debido a la falta de información que brindan las áreas solicitantes respecto a las características, cantidades o ficha técnica, provocando así que no puedan identificar las necesidades y que se dilate los tiempos de atención.
- Tercera** Respecto al objetivo específico N°2 sobre identificar el aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, se confirmó que el tiempo de entrega es el aspecto más relevante; puesto que, éste es considerado en todas negociaciones que realiza el área de compras con los proveedores. Considerando que estamos en un estado de emergencia, se presentan situaciones donde se requiere adquirir productos o servicios lo más pronto posible; es por ello que, este aspecto fue el que más resaltó en el análisis.
- Cuarta** Se llega a la conclusión sobre el objetivo N°3, donde se identificó el vínculo que existe entre la identificación de

necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica que si existe un vínculo de lo antes mencionado, porque a raíz de una correcta creación de Solped, el personal de compras pudo identificar rápidamente las necesidades del área usuaria, permitiéndole convocar a los proveedores calificados para atender esa solicitud y además facilitó la adquisición de los materiales dentro del plazo considerado.

Quinta

En cuanto al objetivo N°4 sobre identificar los tres elementos importantes que se consideran en la gestión de compras en una empresa farmacéutica, se llegó a la conclusión que la identificación de características, tiempo de entrega y la evaluación de proveedores son las más importantes porque los compradores consideran que al considerarlos dentro de las gestiones que realizan, les facilita realizar todo el proceso de compra y además les permite atender de manera oportuna las solicitudes de las diferentes áreas.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera** A partir de la propuesta para mejorar la gestión en el área de compras, se recomienda realizar un estudio de enfoque mixto donde se pueda evaluar la productividad de cada especialista del área de compras, así como también la cantidad de solicitudes de pedidos que atienden en un determinado tiempo; ya que serviría como un complemento del presente estudio, permitiendo aportar nuevas propuestas para la mejora continua de las áreas de compras.
- Segunda** Se recomienda realizar el estudio con otros instrumentos de recolección de datos como son los grupos de enfoques y guía de información porque permitiría ampliar la recopilación de información respecto al problema identificado; de igual forma, se podría escuchar las opiniones de la gran parte de los involucrados en los procesos, para realizar un análisis más conciso y proponer mejoras que acaben con el problema de raíz.
- Tercera** La empresa debe incluir en el programa de inducción de los nuevos ingresos, una capacitación brindada por el departamento de compras; ya que todas las áreas en algún momento tienen la necesidad de adquirir un bien o servicios y sería de gran ayuda que el nuevo personal conozca a quien recurrir en caso se presente alguna necesidad de compra.
- Cuarta** Las áreas usuarias deben revisar los procesos de todas aquellas adquisiciones que realizan de manera recurrente, para evaluar la posibilidad de crear una Solped anual, permitiendo también al área de compras optimizar tiempos porque se giraría una orden de compra anual o abierta.

Quinta

La presente investigación puede servir como base para otras investigaciones que se quieran realizar en el futuro dentro de las gestiones de compras; ya que, en situaciones de urgencias o emergencias el área de compras asume un rol importante dentro de las organizaciones para mantener el abastecimiento bienes y servicios.

REFERENCIAS

- Ahmed, A. (2018). Importance of Purchasing & Supply Management. Magazine Bizfluent. <https://bizfluent.com/list-7215994-purchasing-department-goals-objectives.html>
- Allen, W. (1991). What are Transaction Costs? *Research in Law and Economics*.
- Anaya, J. (2015). *Organización de la producción Industrial*. Edit. Esic.
- Arenal, C. (2016). *Gestión de compras en el pequeño comercio*. (1ra ed.). San Millán, Edit. Tutor Formación.
- Arias, M. y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Investigación y educación en enfermería*, 29 (3), 500-514. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=105222406020>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica* 6° Edición. Venezuela. Editorial Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_el_proyecto_de_investigacion_6a_edicion.
- Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: methods, tools, and techniques*. (Volumen 1). Estados Unidos. Pfeiffer.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18235/0002658>
- Belmonte, M. (2010). Requisitos éticos en los proyectos de investigación. Vol. 11(1). <https://bit.ly/3GYPYsv>.
- Betancourt, D. (2018). *Ciclo de Deming (PDCA): Qué es y cómo lograr la mejora continua*. Recuperado en: www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca.
- Bonilla, E y Rodriguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. Grupo Editorial Norma.
- Bríos, L. (2020). Eficiencia en la gestión de compras para incrementar la

rentabilidad de la clínica Universitaria sac, distrito de Comas. Universidad privada del Norte.

Carreño, A. (2016). *Logística de la A a la Z*. (1ra. Ed.) Perú, Fondo Editorial PUCP.

Carreño, A. (2021). *Propuestas de mejora para el proceso de compra en una empresa del sector público*. Pontificia universidad Católica del Perú

Castellano, A., y Madroñero, D. (2021). Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas. *Maya - Revista de Administración y Turismo*, 2 (2), 31–39. <https://doi.org/10.33996/maya.v2i2.4>

Chan M. (2019). *Purchase Management: What is it and Why Does it Matter?*. <https://www.unleashedsoftware.com/blog/purchase-management-matter>

Deloitte. (2020). *Abastecimiento Estratégico Retos y Oportunidades del COVID-19*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/strategy/2020/abastecimiento-estrategico.pdf>

Deloitte Insights Contributors. (2021). *Agility: The antidote to complexity*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy-analytics/at-cpo-survey-2021.pdf>

Dominguez, V. y Lopez, M. (2017). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Economía y Administración*, 3, 125–132. <https://vocero.uach.mx/index.php/tecnociencia/article/view/174>

Escudero, M. (2014). *Gestión de Compras*. (1ra ed.). Madrid, Edit. Pananinfo.

Flechsig, C., Anslinger, F., y Lasch, R. (2021). Robotic Process Automation in purchasing and supply management: A multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21.

Gadde, L. (2018). *Purchasing management and the role of uncertainty*. Emerald Insight. 12-1. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMP-05-2017-0030/full/html>

- Gento, A. y Redondo. (2005). Evaluación de proveedores: un proceso de mejora continua. España.
https://www.researchgate.net/publication/45161181_Evaluacion_de_proveedores_un_proceso_de_mejora_continua
- Goldratt, M. y Cox, J. (1984). The Goal. NY:North River Press
- Gómez, C. y Okuda, M. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de psiquiatría, Vol. xxxiv (1).
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>
- Heredia, N. (2013). Gerencia de Compras. (2da ed.). Bogotá, Edit. Ecoe Ediciones.
- Hernández, J. (2020). Pandemia: el desafío para la continuidad de una organización. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/pandemia-desafio-continuidad-organizacion.html>
- Hernandez, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. México: Mc Graw Hill.
<https://doi.org/10.17993/CcyLI.2018.15>
- Herrera, O. (2008). Analisis cualitativo desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en la cadena de abastecimiento de alimentos Bogotá-Cundinamarca. Revista de ciencias estrategicas, 265-279.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829004.pdf>.
- INEI. (2020). Encuesta de Opinión sobre el Impacto del COVID-19 en las empresas de Lima Metropolitana.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf
- López, E. y Lai, J. (2018). Teoría de colas aplicada al estudio del sistema de servicio de una farmacia. Revista Cubana de Informática Médica, 10 (1), 3–15.
<https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinmed/cim-2018/cim181b.pdf>
- López, P y Fachelli, S. (2015). La encuesta, Metodologia de la investigación científica. Bellaterra. Universidad Autónoma de Barcelona, 3, 41pp. Edición

digital: <http://ddd.uab.cat/record/163567>.

López, W. (2013). El estudio de casos: una variante para la investigación educativa. *Enducere*, vol.17,56,139-144.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004>

Manrique, L. (2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 43, 113–130.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194232138009>.

Martinez, M. (2012). *Gestión de Compras. (4ta Ed.). Negociación y estrategias de aprovisionamiento*.

Moliné, C. (2013) Supplier evaluation and selection: a review of the literature since 2007.10-12.

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/26199/Document%20CIO%202013%20v7%20Angl%C3%A8s.pdf>

Molis, J. (2018). What Are the Objectives of Purchasing Management?. *Magazine Bizfluent*.
<https://bizfluent.com/list-7640453-objectives-purchasing-management.html>

Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista educación* 29 (2), 67-97.

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>

Mora, L. (2016). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. (2da. Ed.). Edit. Ecoe Ediciones*.

Murillo, J. (2004). *Técnicas de Recogidas de Datos I: Cuestionarios y escalas de Actitudes*. España. Universidad Autónomas de Madrid.

Palma, D. (2005). *Cómo elaborar una propuesta de investigación*. Instituto de investigación Económica y Sociales.
<https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/56/Archivos/propuesta.pdf>

Pérez; L. Ortiz; L y Céspedes; C. (2021). *Evaluación del sistema de control interno para el área de compras de las droguerías salud integral*. Universidad cooperativa de Colombia.

- Quiroa, M. (2021). Teoría de las restricciones. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-restricciones.html>
- Ramírez, M. (2010). Costos de transacción y creación de empresas 1. Revista Ciencias Estratégicas, 18 (23),43–58.
<https://www.proquest.com/openview/7999d2822a165bb06e0ccee093ed1afc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=286202>
- Ramos, D.(2020) Vendor Assessment and Evaluation Simplified.
<https://www.smartsheet.com/content/vendor-assessment-evaluation>
- Ramos, L. y Villaroel H. (2021). La gestión de compras y su relación con el cumplimiento de pedidos en la empresa envases selectos E.I.R.L. en el año 2021. Universidad Privada del Norte.
- Rodríguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN, 82, 179–200.
<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Roldán, A. (2020). 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. Universidad ricardo palma. Universidad Ricardo Palma.
- Roldán, P.(2016). Costos de transacción. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/costos-de-transaccion.html>
- Sage Journals(2014). Identification of needs. Scandinavian Journal of Public Health, 42,102-105. <https://doi.org/10.1177/1403494813515115>
- Taghipour, A., Hoang, P., y Cao, X. (2020). Just in Time / Lean Purchasing Approach: An Investigation for Research and Applications. October.
<https://doi.org/10.18178/joams.8.2.43-48>
- Thompson, J.(2019). *Purchasing Department Goals and Objectives*. Magazine Bizfluent. <https://bizfluent.com/list-7215994-purchasing-department-goals-objectives.html>
- Thrainn E. (1995), Economic behavior and institutions. Alianza Editorial, Madrid. p. 26.

- Toro, C. (2019). Facultad de ingeniería escuela académico profesional de ingeniería empresarial. [Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/42547>
- Ulrich, K. y Eppinger, S. (2004). Product design and development. USA. McGraw Hill .https://my.liuc.it/MatSup/2014/A78601/Ulrich%20-%20Eppinger-%20Prod_Arch_design%20MIT.pdf
- Vecchi, V., Cusumano, N., y Boyer, J. (2020). Medical Supply Acquisition in Italy and the United States in the Era of COVID-19: The Case for Strategic Procurement and Public–Private Partnerships. *American Review of Public Administration*, 50(6–7), 642–649.
- Vírseda, L.(2011) Review of existing methods, models and tools for supplier evaluation.Linköpings Universitet. https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12130/PFC_LauraVirvedaGallego.pdf
- Wade, J.(1989) Felt Needs and Anticipatory Needs: Reformulation of a Basic Community Development Principle, *Journal of the Community Development Society*. 116-123. <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080%2F15575338909489998>
- Walton, M y Deming, W. (1988). The Deming management method. New York: Perigee Books.
- Westreicher, G. (2018). Adquisición. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/adquisicion.html>
- Zeljko, S. (2017). Criteria for supplier selection: A literature review. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*. 1. 23-27. https://www.researchgate.net/publication/314117457_Criteria_for_supplier_selection_A_literature_review

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una empresa Farmacéutica, Lima 2021

Problema general	Objetivo general	Categorización	
¿Cómo mejorar la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021?	Diseñar una propuesta para la mejora de la gestión del área de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021.	Categoría: Gestión de compras	
		Sub categorías	Indicadores
Problemas específicos	Objetivos específicos	Identificación de la necesidad	Recopilación de datos. Organización de necesidades.
¿Cuál es el vínculo entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021?	Identificar el vínculo que existe entre la identificación de la necesidad y la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021	Selección de proveedores	Calidad Precio Tiempo de entrega
¿Cuál es aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021?	Identificar el aspecto relevante que consideran para la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021	Adquisición de productos y servicios	Identificación de características. Negociación con el proveedor. Tiempo de atención.
¿Cuál es el vínculo que existe entre la identificación de necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica, Lima 2021?	Identificar el vínculo que existe entre la identificación de necesidades, selección de proveedores y adquisiciones de productos o servicios en una empresa farmacéutica, Lima 2021		
¿Cuáles son los tres elementos importantes que se consideran en la selección de proveedores en una empresa farmacéutica, Lima 2021?	Identificar los tres elementos importantes que se consideran en la gestión de compras en una empresa farmacéutica, Lima 2021	Evaluación de proveedores	Seguimiento de proveedores. Cumplimiento de entrega.
Método y diseño		Técnicas e instrumentos	Métodos de análisis de datos
Enfoque: Cualitativo Tipo: Básica Método: Estudio de Caso - Analítico-sintético		Técnica: Entrevista y Análisis documental Instrumento: Guía de entrevista y Ficha de análisis documental.	La triangulación.

Anexo 2: Guía de Entrevista para el personal de compras.

Guía de Entrevista

Área:

Fecha de entrevista:

Puesto:

- 1. ¿Considera usted que las Solpeds son creadas con toda la informacion necesaria para identificar la necesidad?, ¿Qué problemas puedes mencionar?**
- 2. Desde su perspectiva, ¿Considera que los proveedores cumplen con entregar productos o servicios de calidad, a un precio justo y en el tiempo establecido?, ¿Por qué?**
- 3. ¿Cuáles son los problemas que genera retrasos en la adquisición de productos o servicio?**
- 4. ¿Cuáles son las dificultades que se presentan al momento de realizar el seguimiento a los proveedores?**

Anexo 3: Guía de Entrevista para jefaturas de áreas.

Guía de Entrevista

Área:

Fecha de entrevista:

Puesto:

- 1. ¿Considera usted que las Solped's son creadas con toda la informacion necesaria para identificar la necesidad?, ¿Qué problemas puedes mencionar?**
- 2. Desde su perspectiva, ¿Considera que los proveedores cumplen con entregar productos o servicios de calidad, a un precio justo y en el tiempo establecido?, ¿Por qué?**
- 3. ¿Cuáles son los problemas que se presentan debido al retraso en la atención de la solped 's que ingresan al área de compras?**
- 4. ¿Cuáles son los problemas comunes que se presentan cuando se reciben productos o se adquieren servicios de un proveedor?**

Anexo 4. Presupuesto de la implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO EN s/
1era. Fecha Capacitación general por Webex sobre la creación de Solped	Pasaje	50
	Luz	35
	Internet	25
	Hojas Bond	5
	Fotocopias	10
	Coffe breik	120
1era. Fecha Capacitación general por Webex sobre la creación de Solped	Pasaje	50
	Luz	35
	Internet	25
	Hojas Bond	5
	Fotocopias	10
	Coffe breik	120
Actualización de POE- COM-001	Luz	60
	Internet	45
	Hojas Bond	8
Elaborar un cronograma de supervisión y seguimiento de actividades.	Pasaje	250
	Luz	30
	Internet	23
	Hojas Bond	3
	Fotocopias	9
	Alimentación	85