

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS LISTAS DE CHEQUEO EN LA LOGÍSTICA DE LA DROGUERÍA DE MATANZAS.

MSc. Ing. Luis Manuel Toyos Jiménez¹, Dr Justo Patricio Gayol Lugones²

*1. Centro Universitario Municipal “Aída Pelayo Pelayo”,
Avenida Céspedes entre Tenería y Fomento, Cárdenas,
Matanzas, Cuba.*

*2. Centro Universitario Municipal “Aída Pelayo Pelayo”,
Avenida Céspedes entre Tenería y Fomento, Cárdenas,
Matanzas, Cuba.*

Resumen.

Las Empresas del mundo de hoy que desean alcanzar el éxito reconocen el desarrollo de la gestión de procesos como uno de los aspectos fundamentales para alcanzar esta condición, por lo que la droguería de Matanzas, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) , decide realizar un estudio sobre un procedimiento para la evaluación de las compras con un enfoque en proceso, se realiza por tanto un análisis de los resultados de la aplicación de las listas de chequeo, relacionados fundamentalmente con la demanda, el estudio de mercado, análisis y selección de proveedores, la negociación, gestión de pagos, gestión de compras y de pedidos, la gestión de inventarios, la calidad de los aprovisionamientos, envases, entre otros, tomando en consideración que su objeto social es la comercialización de medicamentos y otros productos como material gastable, reactivos clínicos, etc., que recibe directamente desde proveedores únicos en el país creados para este fin, pero a su vez la sostenibilidad del resto de la gestión logística, detectando fallas en la integralidad del proceso al no poner en práctica los compradores la influencia del coste en las compras, así como los principios de la economía de almacenes para hacer más eficientes su gestión, realizando recomendaciones para enfrentar esta debilidad del sistema.

***Palabras claves:** Gestión de procesos; Gestión de compras; Droguería; Enfoque en proceso; Gestión logística.*

Introducción.

Todas las empresas con liderazgo en el mundo actual en el campo de su desempeño, dentro de uno de los fundamentos para alcanzar el éxito tienen en cuenta la gestión de procesos; es por ello que el estudio de la gestión de compras como uno de los procesos fundamentales de la entidad juega un papel importante para cualquier organización en el convulso mundo empresarial que hoy se vive.

Este trabajo, expone la evaluación de las compras con un enfoque en proceso, teniendo en cuenta el papel que las mismas juegan dentro de la cadena logística de las instituciones, pues constituyen en estas un proceso horizontal relacionado con la mayoría de los departamentos que la componen.

Se desarrolla, asimismo, una propuesta de diseño para la posterior construcción de la base de datos que facilite y mejore todo el procesamiento de los datos. Proporcionando un mayor nivel de detalles en el procesamiento de los resultados obtenidos durante la aplicación, y permitiendo que estos sean comparados con los niveles de desempeño de otras organizaciones similares en el país.

Como parte de la intención en el Ministerio de la Industria Básica de perfeccionar la gestión económica, la dirección de la droguería de Matanzas se propuso alcanzar altos

niveles de eficiencia en los servicios como apoyo a las indicaciones del Ministro del MINBAS de brindar servicio de alta calidad en todas las droguerías del país.

Como problema se tiene la necesidad de establecer un sistema de trabajo a partir de la existencia de procedimientos de operación en el almacenamiento en la droguería que refuercen las normas de control ya establecidas, mejorando el flujo logístico y los resultados de trabajo.

El objetivo general del mismo es diseñar un sistema de procesos que conformará el sistema de almacenamiento de la droguería de Matanzas.

Desarrollo.

Caracterización de la unidad.

La Droguería de Matanzas, subordinada al Ministerio de la Industria Básica, se encuentra ubicada en áreas de la empresa Rayonitro, en el Reparto *Dubrock* de Matanzas, cuenta con un total de cinco Subdirecciones fundamentales (económica, logística, comercial, técnica y recursos humanos), con un total de 250 trabajadores de diferentes grupos y categorías ocupacionales y con un área de almacenamiento de alcohol medicinal en Colón, sus proveedores fundamentales son los laboratorios de producción de medicamentos, reactivos, material desechable, íntima y otros, sus principales clientes, las instituciones de la salud de la provincia (hospitales, hogares de ancianos, casas de abuelos, clínicas estomatológicas, laboratorios de medicina natural, farmacias, dispensarios, policlínicas, entre otras), así como unidades militares de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y el Ministerio del Interior (MININT), gastronomía a través de los campismos, etc.

Su nivel de venta mensual asciende aproximadamente \$4,500 millones de unidades de pesos cubanos (CUP).

Dentro de la logística su actividad fundamental es garantizar la transportación de la mercancía desde sus almacenes hacia las Unidades de los clientes, el grueso farmacias, hospitales y policlínicas semanalmente lo que genera un elevado gasto en fletes por carecer de transportación propia, así como gasto de combustible.

Marco teórico.

A continuación se muestran algunos criterios de varios autores sobre el concepto de logística:

Ronald H. Ballou (1991) define que la logística empresarial abarca todas las actividades relacionada con el traslado y almacenamiento de los productos que tiene lugar entre los puntos de adquisición y de consumo.

También *Shcroeder.R.G* (1989) la define como: La técnica encaminada a analizar y optimizar los flujos de materiales, con el adecuado soporte de información para mantener la trazabilidad de los productos/servicios, eliminando aquellas actividades que no añaden valor a estos y a través de la gestión efectiva de la logística se logrará la diferenciación de las empresas frente a la competencia.

Pero una definición mas actual y completa es la que realizan Acevedo y Gómez, *Logística de Aprovisionamiento*, (2000) que la definen como: “Conjunto de actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugar demandados, con elevada competitividad”, permite asociar el termino logística directamente con el flujo de materiales, desde el proveedor a un cliente, e incluso de reconocer que éste es el objeto sobre el cual recae la acción de la logística.

Para llegar al contenido de la logística es necesario partir de la teoría de sistema, estableciendo en que consiste el sistema logístico, una definición precisa del concepto actual del sistema logístico es aquella que lo reconoce como “la red de unidades autónomas y coordinadas que permitan garantizar la satisfacción de los clientes finales en el tiempo, calidad, cantidad y costos demandados”. Este concepto de sistema logístico le permite a la empresa en cada momento seleccionar a los que integran las mejores unidades productivas y de servicio del entorno para el cumplimiento competitivo de sus metas.

Conceptos asociados de aprovisionamiento.

El ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa surge ante la necesidad de satisfacer un aprovisionamiento.

Esta operación comprende, desde el instante en que se origina la necesidad de realizar la incorporación, hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable.

Concepto de proceso.

Un proceso es una secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras. Una función se organiza en la empresa agrupando actividades similares o de carácter similar.

Es válido aclarar que el concepto proceso se puede visualizar desde el punto de vista de sistema, integrado por subsistemas claves, que serian en este caso las actividades que lo componen. Estas actividades tienen que estar diseñadas según la elaboración de determinados pasos lógicos que van orientar de forma organizada al trabajador en el proceso que tiene que desarrollar.

Enfoque de proceso.

El enfoque de proceso en el mejoramiento de la empresa reviste enorme importancia para la empresa debido a que con ello se logra enfocar la organización y gestión al cliente final, racionalizando toda aquella actividad que no agrega valor al cliente final.

Los flujos que se ejecutan en el proceso son el resultado de la acción de los distintos elementos que intervienen en el mismo (ver figura siguiente), tales como el personal que opera los medios disponibles basados en determinado sistema organizativo y gerencial.



El enfoque de proceso reviste vital importancia debido a que permite tener una idea más amplia de los objetivos que persigue la organización.

Objetivo del análisis de proceso

El análisis de proceso tiene como objetivo detectar las principales reservas existentes para incrementar la eficiencia, efectividad y eficacia del proceso sobre la base de incrementar el valor agregado para el cliente.

Desarrollo de la actividad de compra

Cada vez mayor número de empresas entienden la función de compras como uno de los mayores focos de generación de valor para ellos y las empresas del sector logístico no se encuentran fuera de esta dinámica. Además, la situación de la economía ha obligado a las empresas a potenciar la gestión de sus costes, aunque aún son muy pocas las que tienen claramente diferenciada la gestión de compras de la de aprovisionamiento, dificultando la focalización de sus gestores de compras hacia tareas estratégicas relacionadas con la reducción de costes y mejoras de calidad.

Abastecimiento o aprovisionamiento, como se le conoce es la función logística, mediante el cual se realiza el proceso para proveer a una empresa, de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

La tarea fundamental del Abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

Manipulación de materiales.

La manipulación de materiales ocurre en todas las actividades laborales, siendo válidos en todos los casos los principios generales, las técnicas y métodos de análisis surgidos y desarrollados para la actividad industrial. Dentro de esta, aunque los problemas específicos pueden variar mucho de una industria a otra, igualmente los principios y métodos para resolverlos serán los mismos.

Los principios clásicamente aceptados se agrupan en:

1. Principio de planeamiento.
2. Principio de explotación.
3. Principios relativos al equipo de manipulación.
4. Principio de costo.

Las cargas se pueden manipular de la siguiente forma:

- Método manual
- Método semi- mecanizado.
- Método automatizado.

Las diferentes técnicas de manipulación pueden ser:

- Grúas y polipastos
- Transportadores
- Carros industriales

La manipulación y transportación de la carga se tiene que realizar utilizando todas las medidas de protección y con el mayor cuidado, para evitar el deterioro de la mercancía.

La gestión de inventarios.

En la gestión logística un elemento permanente de atención lo constituye la gestión de los inventarios. A lo largo de la cadena logística existen puntos de acumulación de materia prima, materiales auxiliares y de oficina, herramientas, repuestos, envases, embalajes, combustible, lubricantes, instrumentos, accesorios, semiproductos y productos terminados. Estos recursos deben ser administrados eficientemente.....

Reposición a cantidad fija: cada vez que llega al punto de pedido PP se gestiona la reposición del inventario con un tamaño de lote Q fijo, el cual con la frecuencia NE (ciclo de reaprovisionamiento). El tiempo que demora en llegar el nuevo lote desde que se solicita es el ciclo de gestión CR. Cuando llega el nuevo lote debe quedar un mínimo de reserva de seguridad S para cubrir contingencias (demora del suministro, incremento del consumo, etc.)

Sistema de las dos cajas: se tienen dos recipientes con cantidades fijas. Se va despachando y/o consumiendo de una de las cajas. Cuando ésta se vacía se comienza a utilizar la segunda e inmediatamente se solicita la reposición de la caja que se vació.

Periodicidad fija: en fechas predeterminadas se revisa el inventario y se ordena un nuevo pedido igual a:

NECESIDADES PREVIAS-(INVENTARIO + PEDIDOS EN TRANSITO)

Reposición: con determinada frecuencia se revisa el inventario y se ordena una cantidad para mantener el nivel dado.

El cálculo es:

PEDIDO = EXISTENCIAS MAXIMAS – INVENTARIO.

Uno por uno: cada vez que se despacha una cantidad X se ordena un pedido X.

Programado: a partir de un programa o previsión de necesidades se ordenan los productos

Las listas de chequeo fueron aplicadas en la Droguería con el objetivo de tener una implementación de estas que sirvan de soporte para demostrar su viabilidad. Esta institución fue seleccionada de un grupo de organizaciones del MINBAS a valorar, debido a su carácter funcional y al impacto social que representa para la provincia pues ahí se concentra todo el medicamento de la población; además de ser una organización donde se ha trabajado en el mejoramiento de sus procesos, dentro de los cuales se encuentra el proceso de compras en el que se ha hecho un trabajo basado en las nuevas tendencias a tener en cuenta actualmente.

Dentro de la Droguería se aplicaron las listas de chequeo:

- Subdirección de Logística, lista de chequeo de unidades de servicio.

Los resultados obtenidos en el procesamiento de las listas, solo tienen un valor práctico en la demostración del proceso de aplicación de estas listas de chequeo.

Estos resultados fueron procesados auxiliándose de una herramienta informática diseñada con este objetivo de agilizar esta actividad, dando paso a los principios elementales a tener en cuenta en el diseño de la base de datos propuesta para el procesamiento. La herramienta informática utilizada fue una hoja de cálculo en Excel.

La evaluación del proceso es una herramienta que guía el análisis del proceso, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia y la efectividad del proceso.

La evaluación del proceso se realiza a través de resumir la evaluación de distintas características del proceso. Cada característica se califica en una escala

Mapa de procesos

Esta técnica es útil para establecer la relación entre la forma que se llevan a cabo las actividades del mismo y la contribución que con ello hacen al logro de los objetivos estratégicos de mejoramiento del proceso; quedando identificadas las acciones y las posibilidades de mejoramiento.

La representación gráfica de un proceso que ilustra la secuencia o sucesión de tareas; utiliza una versión modificada de los símbolos utilizados en los diagramas de flujo estándar.

El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Estos mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se va a actuar.

Gestión de almacenamiento.

Incluye todas las actividades necesarias para guardar y mantener todos los productos desde que son fabricados por los proveedores hasta que se entrega al cliente.

Esta actividad se complementa con las tareas de manipulación de materiales y embalaje de los productos.

El manejo de materiales incluye la determinación de los procedimientos a seguir y los medios materiales y humanos a utilizar para el movimiento dentro de los almacenes y locales de la propia empresa.

Los objetivos que se buscan con el almacenamiento son los siguientes:

- Almacenar la mercancía en buenas condiciones y tenerla inmediatamente disponible.
- Desarrollar un sistema de entrega y recepción adecuado.
- Obtener insatisfactorio nivel de cumplimiento de los objetivos al mínimo costo.
- Tener previsto un correcto sistema de aprovisionamiento.
- La entrega de productos en el almacén a de ser rápida y sin errores, además se ha de tener previsto el sistema de devolución por defectos ocultos, errores y cambios.

En el almacén deben cumplirse varios requisitos entre ellos:

- Accesibilidad de los productos fundamentales.
- Alto grado de flexibilidad.
- Eficiente utilización del espacio.

Procesos que se relacionan en la gestión de almacenamiento.

El almacén ha dejado de ser un espacio donde las mercancías reposan, para convertirse en un eslabón clave en la cadena de suministro. Por consiguiente, su diseño y gestión están influenciados por los procesos y agentes de las *upply chain*. En primer lugar, la realización de unas previsiones de venta fiables supone el punto de partida de todo el proceso, y resulta clave para llevar a cabo un dimensionamiento racional del *stock*. En este sentido, son conocidas técnicas como la media móvil o el suavizado exponencial, las cuales permiten realizar previsiones de venta tanto en entornos de demanda estable como variable.

Por tanto, el Almacén es el lugar donde se integran elementos tecnológicos, organizativos, de protección y de control; combinando recursos materiales y humanos y donde se desarrollan las actividades de recepción, almacenamiento y despacho de mercancías.

Descarga: Es la actividad que garantiza que los equipos de transporte que arriban al almacén con los materiales o productos a almacenar sean vaciados. La carga puede arribar en vehículos automotores pesados, ferrocarril o equipo de transporte interno, en dependencia de su procedencia, el volumen y cantidad de materiales y del tipo de

almacén del que trate. La descarga puede ser manual o mecanizada, de acuerdo a la cantidad, peso y volumen de los materiales.

Recepción: No es más que el proceso que precede a la descarga del material y lo define de la siguiente manera: Descargado el material, es necesario recibirlo, o sea, comprobar si el material cumple las prescripciones cuantitativas y cualitativas convenidas.

Es necesario en primer lugar, verificar si la mercancía que se recibe coincide con la solicitada o informada.

La comprobación de la cantidad puede hacerse mediante conteo físico manual cuando son pocas cantidades de mercancías o en caso contrario, con ayuda de una balanza.

Igualmente, se requiere chequear si la mercancía esta acorde a las especificaciones de calidad con que fueron o serán convenidas (según el tipo de almacén).

Otra acción que se requiere es la de confirmación escrita de la recepción en forma de los materiales, mediante los documentos establecidos, sobre todo en los almacenes de materias primas y en los de distribución.

Almacenaje: Consiste en el aseguramiento de la integridad de los valores materiales. Para esto se colocara cada unidad de carga en el sitio previamente establecido para ella. La mercancía permanecerá almacenada durante determinado tiempo, el cual depende del nivel de inventario requerido, por lo que es importante la creación de adecuadas condiciones para que se pueda asegurar la mencionada integridad de los valores de uso de las mercancías y el adecuado control sobre ellas.

Despacho: Es una actividad similar a la recepción, pero con objetivos diferentes. Consiste en la confirmación de la salida o envíos de los materiales según las prescripciones cuantitativas y cualitativas solicitadas. En la misma se realiza el pesaje, conteo físico, marcaje reflejado de las unidades de carga despachadas, etcétera. Por ultimo, la confirmación escrita del despacho de los materiales mediante los documentos establecidos, sobre todo los almacenes de productos terminados y en los de distribución. Para todas estas acciones se requiere la existencia de condiciones similares a las del despacho.

Razones para que existan los almacenes y servicios que ofrecen.

Las razones para que existan los almacenes entre otras pueden ser:

- Reducir costos de transporte y producción
- Coordinar la oferta y la demanda
- Apoyar al proceso de producción y servicios

- Apoyar al proceso de comercialización

Servicios que ofrecen:

- Servicios de manipulación, almacenamiento y distribución
- Información sobre los envíos
- Ensamblado, etiquetado, empaquetado.
- Fumigación
- Reparación, toma de muestras, pesaje.
- Almacenamiento especializado: frigoríficos, silos, tanques, patios de contenedores.
- Entrega e instalación

Elementos que interviene en los almacenes.

Nomenclatura

1. Características constructivas
2. Ubicación
3. Recepción y despacho
4. Condiciones de conservación
5. Niveles de Inventario

Clasificación de la nomenclatura

- 1 Según el tipo de carga
- 2 Según el peso de la unidad de carga
- 3 Según la relación volumen surtido
- 4 Según el destino de los artículos
- 5 Según su grado de peligrosidad

Teniendo en cuenta lo antes expuesto se puede decir que el almacén es el lugar donde se conservan los inventarios para su paso el siguiente proceso.

Envases y embalajes.

Se define como envase: al objeto destinado a contener, presentar y proteger un producto o conjunto de productos durante su transportación, almacenamiento, distribución, venta y consumo.

En general puede definirse que el envase tiene como objetivo la preservación de los valores de uso de los bienes materiales desde la producción hasta el consumidor.

Las funciones del envase son:

- Función protectora,
- Función racionalizadora,
- Función informativa y promotora.

Envases de transportación, también llamado embalaje, es el medio o conjunto de medios que aseguran la protección de un producto o productos envasados o no, salvaguardando la calidad o integridad original durante su transportación, almacenamiento y distribución, constituyendo generalmente una unidad de carga independiente.

Acorde a la cantidad de mercancía que contienen se clasifican en:

- a) Embalaje unitario, cuando solo contiene una unidad de producto.
- b) Embalaje de grupos, cuando contiene varias unidades de producto, envasados o no.

De acuerdo a la cantidad de veces que pueden ser utilizados los embalajes se clasifican, al igual que los envases en:

- a) Embalajes desechables,
- b) Embalajes retornables.

De acuerdo al material del que se construyen, los embalajes se clasifican en:

- a) Embalajes rígidos, cuando mantienen siempre su forma y tamaño durante su utilización.
- b) Embalajes flexibles, cuando cambian su forma y volumen al llenarse o vaciarse.

De acuerdo al material del que se construyen, los embalajes se clasifican en:

- a) Embalajes de madera,

- b) Embalajes de cartón,
- c) Embalajes de plásticos,
- d) Otros.

Los envases y embalajes tienen como función principal la mantención de la mercancía que portan. Estos se deben seleccionar de acuerdo al producto a contener.

Unitarización de cargas.

La unitarización de cargas consiste en combinar y agrupar unidades pequeñas en otra mayor con forma, masa y volumen definidos para ser manipuladas por medios mecánicos sin perder su integridad, con el propósito de disminuir el tiempo y la fuerza de trabajo durante la manipulación.

Medio unitarizador es aquel medio diseñado con el propósito de agrupar cargas, similares o no, considerándolas, de esta forma, como un todo único en los procesos de transportación y almacenamiento, adaptados para la mecanización de las operaciones de carga y descarga.

Se puede decir que la unitarización de la carga permite una mejor conservación y manipulación de esta.

Selección de medios de almacenaje.

El almacenaje de materiales puede hacerse de tres formas:

- En estibas directas,
- A granel,
- Sobre medios de almacenaje.

Métodos de ubicación y localización.

Método fijo: Consiste en mantener un lugar fijo para cada artículo y cada artículo en ese mismo lugar.

El método de ubicación fijo se adapta mejor a las características siguientes:

- Poca variabilidad en el tipo y cantidad de artículos que integran la nomenclatura.
- Limitada preparación del personal del almacén
- Baja frecuencia en las operaciones de recepción y despacho.

- No es relevante el incremento de la capacidad de almacenamiento.

Método libre: Cualquier artículo puede ocupar cualquier lugar.

Se asocia generalmente el método de ubicación libre a las características siguientes:

- Alta variabilidad en el tipo y cantidad de artículos que integran la nomenclatura.
- Adecuado nivel de preparación del personal.
- Relativamente alta frecuencia de recepciones y despachos.
- Poca complejidad de la nomenclatura
- Es relevante el aprovechamiento de la capacidad de almacenamiento.

Tecnologías de almacenamiento.

Estanterías para carga unitarizada: Posibilita almacenar cargas unitarizadas. Pueden ser construidas de tubos y bridas, chapas conformadas, vigas. Pueden almacenar productos a alturas considerables solo limitada por el levante de la orquilla del equipo y/o el claro libre del techo. Este sistema almacena productos de alta pasividad y rotación.

Estanterías para carga fraccionada: Las estanterías cubren todas las exigencias de almacenaje, es un sistema idóneo para el almacenaje de cargas ligeras y relativamente pesadas, permite el acceso de cargas por los cuatro lados.

Son utilizadas para almacenes en que los inventarios promedio por surtidos son reducidos

Transportación y manipulación

Gestión de transporte.

Se define al sistema de transportación como toda capacidad de transporte disponible para la empresa, incluyendo cualquier servicio, ya sea público o privado, especial o coordinado. Los rasgos básicos que caracterizan el servicio de transporte son: El tiempo medio de traslado del producto, la dependencia que se tenga con dicho servicio, la calidad del transporte en función de las pérdidas y desperfectos, la frecuencia y la disponibilidad y el costo del servicio.

Criterios de evaluación del transporte:

Costos: Dentro de una misma modalidad de transporte, los costos pueden variar según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer, entre otras.

Rapidez: Tiempo en que se recibe la carga.

Capacidad: Tamaño o cantidad de productos que pueden ser transportados.

Disponibilidad: Facilidad para contratar una forma de transporte a un destino específico.

Frecuencia: Continuidad del transporte.

Fiabilidad y servicio: medio de cumplir con los plazos de entrega y condiciones previamente pactada.

El transporte puede considerarse como el movimiento físico de las mercancías desde un punto de origen hacia un punto de destino, mediante rutas y medios de necesaria utilización antes determinado; lográndose así una entrega rápida con el mínimo costo y máxima calidad que garantice la satisfacción del cliente.

Gestión de la demanda.

Existe en la entidad un grupo de especialistas responsabilizados con la realización de los pronósticos y el estudio de la demanda, lo que favorece el nivel de organización y la calidad de esta actividad.

Sobre la política de surtido se observa que todos los productos o servicios ofertados por el almacén, están sustentados por un estudio previo de las ventas anteriores y del comportamiento de los clientes, por lo que la probabilidad de satisfacción debe ser alta.

Se realiza planificación de la demanda, pero esto no representa que puede afectar a los inventarios y la satisfacción de los clientes, ya que en esta entidad la demanda es generada a partir de los pedidos realizados por los clientes, lo que si podría influir en el cumplimiento de los plazos de entrega, debido a esto es que la demanda es generada globalmente para toda la entidad.

Además de generar la demanda apoyándose en los pedidos que se realizan por los clientes al área Comercial, existen otros parámetros que se tienen en cuenta para generar la demanda desde el área Comercial:

- Existencia en la unidad, la demanda se genera teniendo en cuenta los niveles de inventario por producto.
- Cobertura, se toma en cuenta a la hora de pedir la cantidad de días que demora satisfacer el pedido y la cantidad de días que le va a durar el producto según su consumo; garantizando la existencia de estos en las unidades de prestación de servicios en Salud y un nivel de inventario óptimo.
- Política de surtido, al generar la demanda se piden los productos que se deben vender y se venden frecuentemente.

- Nuevas expectativas en los clientes, la entidad trabaja en función de crear las nuevas necesidades en sus clientes antes de estas aparezcan por si solas dada la naturaleza exigente de los mismos.
- Plazo de entrega del proveedor, al generar la demanda se conocen los plazos de entrega de los proveedores, por lo que es posible tener una planificación y prevención de las necesidades más eficientes. Este parámetro se analiza con la misma regularidad que los mencionados anteriormente.

Con respecto a la existencia de la fármaco divulgación se realiza con el fin de crear expectativas en los clientes hacia los nuevos productos que se comienzan a comercializar y son promocionados por la propia entidad, en coordinación con el buró regulatorio de medicamentos provincial.

Estudio del mercado.

En la unidad existe una política de investigación del mercado de aprovisionamiento, lo que permite mantenerse actualizado en cuanto las necesidades reales de los mismos y conocer su nivel de exigencia. Además de servir como base para generar los pedidos, ya que de esta forma se gestionará la adquisición de los productos que realmente son del interés de las unidades del sistema de salud fundamentalmente. En este caso en particular la entidad la utiliza sistemáticamente, es decir la demanda se genera, sustentada por un estudio detallado con anterioridad del mercado de clientes, lo cual provoca una disminución en los inventarios finales.

Análisis y selección de proveedores.

En la droguería a pesar de que existe una carpeta que recoge todas las características de los actuales proveedores, este aspecto solamente es aplicable a los que nos venden productos en unidades de pesos cubanos convertibles (CUC) como alimentos, material de oficina, piezas de autos, etc., pues los productos fundamentales objeto de la existencia provienen de laboratorios estructurados en el país para garantizar los mismos. Existe una constancia en la selección y evaluación de los proveedores por parte de la entidad, es decir, todos los proveedores de esta fueron seleccionados bajo los parámetros de un proceso de selección bien definido, que responde a los intereses de la misma, y que son evaluados periódicamente. A este nivel se puede decir que en la entidad existe una política de reducción de proveedores y se han establecido estrechas relaciones consumidor-proveedor.

En el contrato de trabajo con los proveedores se utilizan términos que determinan las facilidades de pago que se conceden y el lapso por el que será efectivo el mismo para poder tomar acciones entre ambos.

La entidad utiliza la señalización de la carga que refleja el proveedor en su embalaje a la hora de la descarga y el almacenamiento, lo que le hace más complejo su trabajo, pero le permite mantener la calidad del almacenamiento.

La droguería mantiene un trabajo sistemático en la disminución de sus proveedores pues comprende la importancia de lograr el nivel óptimo de estos con los cuales trabajar para lograr una mayor comprensión y respeto de los intereses que los une en esta actividad.

De modo general se puede concluir que existen deficiencias en el desempeño del proceso del análisis y selección de los proveedores en moneda libremente convertible (MLC); ya que a pesar de tener concebidos mecanismos de selección y evaluación, no se tienen en cuenta un grupo de parámetros que resultan importantes para poder tomar decisiones de la forma más eficiente con el mayor número de elementos posibles que certifiquen se hayan tomado las decisiones más convenientes para la organización en sentido general.

Negociación y contratación.

La droguería determina los aspectos deseados antes de realizar las compras, con el fin de negociar con sus proveedores, de forma sistemática; es decir, en la mayoría de las compras donde sea necesario sentarse en la mesa de negociaciones, se hace con una previa definición de las características que debe tener la compra para lograr que esta responda a las necesidades reales detectadas. En estas negociaciones se firma un contrato, donde quedan plasmados los acuerdos tomados durante la misma por las partes interesadas, acuerdos los cuales son sometidos, por parte de la entidad, a un constante seguimiento en función de evitar violaciones de los mismos por cualquiera de las partes involucradas, que puedan afectar el desempeño de la organización y las relaciones cliente- proveedor, donde juega un papel fundamental el asesor jurídico de la entidad.

Gestión de pagos.

La forma de pago a realizar en las compras siempre es determinada en las negociaciones con los proveedores y reflejada en los contratos, cumpliéndose así con lo establecido legalmente, ya que el contrato es el documento legal más importante que se establece en las compras y determina la garantía de pago con la que se pueden efectuar las reclamaciones en caso de que existan incumplimientos a este efecto. Con el fin de lograr agilidad en los mecanismos creados para efectuar los pagos, la entidad solicita la prefectura en todos los casos que genera gastos en CUC para su discusión y aprobación en la Comisión de Divisas, no sucede así en la gestión en MN, pues los productos se reciben con su factura, habiéndose determinado los 30 días establecidos para su pago al proveedor.

Gestión de compras.

Un 85% de los encuestados declaran la existencia de un procedimiento para realizar las compras de productos nacionales, por donde deben regirse los especialistas de realizar las

compras. Esto facilita la organización, ejecución y control de las compras, además permite representar de modo gráfico el proceso de compras mediante la utilización del flujo informativo, el flujo financiero y el flujo material.

El 15% restante de los encuestados dicen que no existe ningún procedimiento para realizar las compras de productos nacionales, lo que dificulta y entorpece el desarrollo de las compras; además de ser criterios completamente disímiles lo que denota que no existe un dominio del sistema con que se trabaja y hay problemas conceptuales.

Existe una planificación de las necesidades para la mayoría de las compras y se realiza con sistematicidad, aspecto favorable en la organización de este proceso.

A continuación se analizan las formas más frecuentes para realizar una compra:

- Pago anticipado contra prefactura, para realizar las compras, los proveedores le exigen a la entidad que realicen el pago por adelantado por concepto de pagos atrasados o deudas que han contraído con la firma. Esto se produce generalmente en el área de la MLC y se corre el riesgo que en ocasiones las compras incluyen productos sustitutivos; es decir, si después que se ha efectuado el pago alguno de los productos pedidos no está en existencia
- Compra será completada con productos sustitutivos. Ocasionando gastos en el presupuesto destinado para las compras ya que los productos que no sean encontrados en un proveedor se pueden buscar en otro.
- Compra a debito, la utilización de este tipo de compra indica que existen mayores garantías de pago para los proveedores ya que ellos mismos serán los encargados de debitar la cuenta que ha sido creada con el fin de pagar las compras hechas por la entidad a los mismos una vez despachada la mercancía; esto denota que se han creado mecanismos para asegurar la realización de las mercancías por parte de los proveedores y que existe un trabajo en conjunto tomando acciones para que no se rompa por incumplimiento de los acuerdos tomados.

Existe desconocimiento por parte de los responsables de compra de los costos que genera el proceso de compras y los niveles de estos según su clasificación, lo que indica que no se proyectan hacia la disminución de los costos en función de ganar eficiencia.

En la lista de chequeo se han definido una serie de funciones del proceso de compras de las cuales es importante analizar el nivel de informatización para la ejecución de las mismas

- Planificación de las necesidades, un alto nivel de informatización de esta actividad permite hacer una planificación de las necesidades de forma rápida y eficiente permitiendo la retroalimentación del sistema que se utilice para generar la demanda y del análisis histórico de la planificación de las necesidades en los periodos determinados.

- Control de la recepción de los pedidos, un alto nivel de informatización de esta actividad permite tener un control detallado de forma cronológica de la recepción de las mercancías que se reciben en el almacén, además de conocer al detalle las cantidades que han sido recibidas y cuando, proporcionando una retroalimentación del sistema que es utilizado para realizar la gestión de inventarios y el trabajo de los grupos de análisis.
- Información a las áreas consumidoras (clientes externos), un alto nivel de informatización de esta actividad le permite a los clientes internos conocer de forma detallada todo lo referente al estado de sus pedidos, es decir, etapa del tránsito del pedido en que se encuentra este, lugar, momento, cantidad.. Esta información llega de forma rápida y segura. Actividad que se trabaja hoy con fuerza al instalar equipos en Farmacias con el objetivo de generalizar esta informatización.
- Control de las cuentas por pagar, un alto nivel de informatización de esta actividad permite establecer un sistema rápido y seguro para mantener un control eficiente de las cuentas por pagar a los proveedores, estableciendo cuando, como y en que forma se realizaran los pagos de cada compra.
- Gestión de inventarios, un alto nivel de informatización permite tener un alto nivel de control sobre los niveles inventarios por productos y existencias reales en la unidad, las necesidades de compra y el análisis del comportamiento de los inventarios a la hora de generar las compras en la unidad.

Gestión de pedidos.

En la entidad existe una tendencia a la utilización de la política de surtido para la detección de las necesidades, en gran parte de las ocasiones pero en otra parte no la utiliza, lo que denota que se comprende la importancia que esto revierte, pero aún no se logra un trabajo constante al respecto.

En la entidad se gestionan los pedidos, esto no afecta la calidad de los aprovisionamientos ya que los pedidos los hacen los clientes desde sus unidades respectivas.

Los pedidos de los clientes son tratados con el uso del sistema que posee la entidad para este tipo de actividad, logrando un alto grado de eficiencia.

De modo general se puede concluir que existe una buena proyección en tratamiento de los pedidos.

Gestión de reclamaciones y devoluciones.

La droguería posee un sistema que le permite detectar las no conformidades o fallas en los envíos de mercancías en el propio momento de la recepción, lo cual le permitirá obtener mejor resultado en el proceso de reclamaciones.

Existe un sistema que le permite a la droguería llevar un control de las reclamaciones hechas a los proveedores.

No existe un elevado nivel de correspondencia con los proveedores a la hora de responder las reclamaciones tramitadas, lo cual sugiere que la organización y los proveedores no llevan un trabajo conjunto tendiente a mejorar de manera progresiva las relaciones entre ambos sobre una política de ganar-ganar, no existiendo por ende una visión común más amplia de las relaciones entre ambos.

Gestión de los inventarios.

Las auditorías se hacen en varios momentos del periodo, estos periodos son planificados por la dirección a su conveniencia, se hacen con una planificación consecuente y estudiada de los mejores momentos para la realización de las mismas lo que favorece la recopilación de la mayor información posible.

El control a los inventarios se aplica en momentos previamente estudiados de un periodo recogiendo una información factible para su uso en la toma de decisiones.

Existe un sistema de planificación de inventario en la droguería, el cual corresponde semestralmente su realización.

Gestión de los envases, embalajes y los sobrantes.

Este proceso se realiza en la droguería mediante un procedimiento establecido al efecto, sobre la utilización de la unitarización pues existen envases con cantidades prefijadas que se utilizan directamente en algunas unidades y que permite preservar el embalaje de la propia industria, además los sobrantes se reinsertan en el proceso de la unidad después de haber realizado la reclamación al proveedor que le corresponda.

Gestión de la calidad de los aprovisionamientos.

En la entidad no existe formulado un sistema de la calidad de los aprovisionamientos que permita mediante su uso favorecer el desempeño de la entidad, reflejándose en los costos y en la imagen de la entidad.

Seguimiento y control de los indicadores de eficiencia.

En la entidad no existen indicadores de eficiencia que le permitan tener un conocimiento del nivel de desempeño en el proceso de compras. Ni se establecen comparaciones de los resultados obtenidos anteriormente, o con los resultados de entidades similares para desarrollar criterios de evaluación sustentados en estos estudios.

Conclusiones.

En algunas situaciones puntuales se toman decisiones en la oferta de productos sin tomar en cuenta la demanda, ni el consumo anterior además para realizar la demanda de los productos se toma en cuenta los niveles de consumo y venta. Mediante la informatización se desarrolla un proceso de fármaco divulgación, que permite la promoción de nuevos productos a los clientes, aunque se realizan estudios de mercado su cliente fundamental es la salud. Se trabaja en la identificación y evaluación de los proveedores solamente en el marco de la divisa, donde no se toman en consideración aquellos parámetros que favorezcan la economía de almacenes y su eficiencia además no se ha divulgado el costo en la gestión de los compradores ni se aprecia agilidad en la solución de las reclamaciones por faltantes y sobrantes.

Bibliografía.

Acevedo, José y Gómez, Marta. 2000. La logística moderna y la competitividad empresarial.

Acevedo, José y Gómez, Marta. 2000. Logística de aprovisionamiento.

Artículo del Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción. Facultad de Ingeniería ISPJAE. Modelo para la Logística competitiva de las Empresas Cubanas

Ballou, Ronald A. 1991 Logística Empresarial. Control y Planificación. Edición Santos SA Madrid.

Casanovas, A. y Cuatrecasas, Ll.; 2001; Logística Empresarial

Dr Ing José A Acevedo. Dra. Ing Martha Gómez Acosta. Dr Ing A. J. Urquiaga Rodríguez. ISPJAE. Logística en la Filosofía gerencial de las Empresas Cubanas. Ciudad de La Habana. Cuba.

Daduna, J.R.; Mederos, B. C. y Torres, M. G. 2004; Logística, Temas Seleccionados Tomo I.

Mintzberg, Henry. 1991. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

M. Torre Gemal, Joachin R., Daduna. Bertha y Mederos Cabrera. Logística. Temas Seleccionados.

Schroeder, 1992. Administración de Operaciones.