

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía para Optar por el Título de:
Especialidad en Alta gestión Empresarial

Título:
**Plan de Gestión y Administración para el Departamento de Compras
de la Asociación Dominicana de Rehabilitación, Inc.,
Periodo 2011-2013.**

Sustentante:
Julio Rafael Martínez Ureña 2009-0105

Asesor(a):
Jesús Martín

**Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2011**

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del Problema.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Pregunta Principal.....	4
1.2.2 Preguntas Secundarias.....	4
1.3 Justificación de la Investigación	4
1.4 Objetivos de la Investigación	5
1.4.1 General	5
1.4.2 Específicos.....	5
1.5 Marco de Referencia Teórico-Conceptual	5
1.5.1 Evaluación Estratégica de Precios y Costos	5
1.5.2 Resolución de Altos Costos	6
1.5.3 Estrategia de Proveedor a Bajo Costo	7
1.6 Economías de Escala.....	8
1.6.1 Cadena de Valor	8
1.7 Cadena de Suministro	9
1.7.1 Administración de la Cadena de Suministro.....	10
1.7.2 Gerencia de Materiales y Logística	10
1.8 Adquisiciones	11
1.8.1 Evolución del Proceso de Adquisiciones.....	12
1.8.2 Selección de Proveedores	13
1.9 Inventario.....	14
1.9.1 Propósitos del Inventario.....	15
1.9.2 Política de Inventarios	16
1.10 Centralización y Descentralización	17
1.11 Metodología.....	18
1.11.1 Indagación y Análisis Documental	19
1.11.2 Técnicas e Instrumentos	19
1.11.3 Trabajo de Campo.....	20

II. PERFIL DE LA ASOCIACIÓN DOMINICANA DE REHABILITACIÓN, INC.

2.1 Breve Historia.....	22
2.1.1 Misión Institucional.....	22

2.1.2 Visión Institucional	23
2.1.3 Valores	23
2.1.4 Objetivos	24
2.2 Descripción del Entorno Comercial	25
2.3 Industria a la Cual Pertenece	26
2.4 Mercado al cual dirige sus productos	26
2.5 Plan Estratégico de Acción	27
2.5.1 Estrategias Institucionales.....	27
2.6 Análisis FODA	28
2.7 Estructura de la Organización	29
2.8 Funcionamiento y Estructura Actual del Modelo de Gestión y Administración en el Depto. de Compras de Rehabilitación	30
2.8.1 Modelo de Gestión y Administración de Compras de Rehabilitación ...	30
2.9 Políticas del modelo de gestión actual.	30
2.9.1 Solicitud de Compras	30
2.9.2 Cotizaciones.....	31
2.9.3 Política para la selección de los proveedores	31
2.9.4 Políticas para la colocación de órdenes	33
2.9.5 Política para la aprobación de las cotizaciones.....	34
2.9.6 Política para la recepción de los pedidos	35

III. MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS PROPUESTO

3.1 Descripción de la Situación	40
3.1.1 Ventajas y Desventajas del Modelo de Gestión y Administración de compras de Rehabilitación vigente.....	41
3.1.2 Identificar las necesidades de cambio.....	42
3.2 Descripción de la Propuesta de Mejora.....	44
3.2.1 Estructura Propuesta Área de Compras.....	46
3.3 Descripción Fuerzas Positivas y Negativas ante el cambio con las alternativas planteadas	47
3.4 Estrategias facilitadoras seleccionadas para lograr el cambio	48
3.5 Plan de implementación	50
3.6 Plan de Implementación para el manejo del Impacto del Cambio	52

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Por darme las fuerzas de iniciar este proyecto, por siempre abrirme caminos en este largo trayecto.

A Rehabilitación: Por haber permitido la realización de este proyecto, facilitando la exploración de sus documentos y proporcionando el insumo del que se desprenden las informaciones presentadas, viabilizando la culminación exitosa de este proyecto.

A mi esposa Yesenia y a mi hijos Jósue, Enmanuel y Cristian: Por su paciencia, comprensión y sacrificio, en todo este tiempo que no les pude prestar la atención que ustedes merecen.

A mis padres Pedro (†) y Ana Luisa: Por su apoyo incondicional, que me ha permitido obtener este y muchos otros logros a lo largo de mi vida.

A todas y cada una de las personas: que hicieron posible la realización de este trabajo: compañeros de clases, profesores, familiares, amigos, gracias a todos.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

La selección de un plan de gestión y administración, permitirá a las organizaciones estar asociadas a la viabilidad de sus procesos, pues a medida que una organización crece y tiene más departamentos y personal éstos se tornan más complejos.

El modelo adecuado es aquel que se ajuste a la dinámica organizacional; sin embargo, éste puede ser reorientado en la medida en que las organizaciones vayan cambiando. Cuando las organizaciones nacen, por lo general lo hacen acompañadas de un modelo centralizado y en la medida que éstas crecen dicho modelo habitualmente se va orientando a la descentralización, a los fines de agilizar procesos y restar cargas de trabajo a los ejecutivos.

Sin embargo, esto representa una paradoja, pues al descentralizar algunos procesos se pierde no sólo el control de las ejecuciones, pues también se afectan otras áreas y acciones empresariales.

La perspectiva de las ideas anteriormente expuestas se desarrolla en primera instancia orientada a develar los aspectos teóricos más importantes relativos a la gestión y administración de compras, así como conocer las estrategias aplicables a este tipo de modelos.

En segunda instancia, se perfila la Asociación Dominicana de Rehabilitación Inc., entidad objeto del presente estudio, a través de su historia, propósito y quehacer. Luego, se exploran los entornos de la organización a través del análisis de su estructura y los puestos que la componen, así como las políticas y procedimientos del plan actual de gestión y administración de compras que en ella se practica.

Finalmente, se evalúa el impacto de la descentralización de las compras a los fines de determinar su viabilidad y se presenta una propuesta de mejora.

El objetivo de la presente investigación es determinar cuáles son los elementos que constituyen una ventaja estratégica para la institución y cuáles otros presentan deficiencias o incapacidades que podrían impedir el logro de sus objetivos. En adición, proponer oportunidades que puedan ser aprovechadas y convertidas en estrategias efectivas de mejora.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del Problema

La Asociación Dominicana de Rehabilitación, Inc. fue fundada el 3 de abril de 1963 y constituida bajo el decreto No. 126. Consta una asamblea General de Socios integrada por miembros pertenecientes a distintos grupos de la sociedad, una Junta Directiva integrada por 13 miembros voluntarios, y representada por una Directora Ejecutiva elegida por esa junta y administrada por una Dirección de Finanzas y Administración.

Esta organización orienta sus acciones a desarrollar programas de prevención, habilitación y rehabilitación de toda persona con limitaciones físicas e intelectuales, congénitas o adquiridas, que le coloquen en situación desventajosa frente a sus semejantes.

A los fines de satisfacer estas necesidades la Asociación Dominicana de Rehabilitación orienta sus programas, principalmente, a la cobertura de los siguientes aspectos:

- Prevención e investigación de las causas que originan limitaciones físicas y mentales.
- Habilitación, rehabilitación, educación, reeducación y adiestramiento vocacional de las personas con limitaciones físicas, retardo mental y problemas relacionados con el desarrollo psicomotor.
- Integración de las personas con limitaciones a la vida comunitaria, tanto en los aspectos sociales como en los económicos.
- Formación de personal profesional y técnico en las disciplinas especializadas de la rehabilitación y la educación especial.

A los fines de poder satisfacer la demanda de servicios Rehabilitación cuenta con varias filiales.

La institución cuenta con un modelo de gestión y administración de compras que facilita la realización de las órdenes a sus diferentes suplidores desde cada filial, de los cuales frecuentemente requiere: materiales gastables para las actividades diarias de oficina, equipos de oficina, insumos clínicos que son el elemento principal para brindar los servicios a los usuarios (sillas de ruedas, muletas, bastones, prótesis, etc.), equipos médicos que son parte importante en la prestación de servicios y realización de estudios especializados, medicamentos, entre otros.

Cuenta también con procesos administrativos que disponen un departamento de administración y compras en la sede central y una persona encargada de las compras para cada filial. Surgida una necesidad de compra cada filial puede, según los límites discrecionales preestablecidos, contactar a uno o varios suplidores, emitir una orden de compras y remitirla al suplidor, en caso de que el monto sobrepase la cantidad a que está autorizado a aprobar deberá solicitar autorización a la dirección de finanzas enviando el expediente a la sede central.

Cada una de las filiales cuenta con un catálogo de suplidores, coincidiendo en alguna de ellas un mismo suplidor en uno u otro renglón, pero con emisiones de órdenes independientes y facturación directa a la filial, no así a Rehabilitación como una unidad, aunque los pagos de dichas facturas deben ser autorizados por la Directora de Finanzas y Administración.

En la actualidad, se vislumbran las dificultades de ejecutar este tipo de modelo, ya que la disgregación de las compras impide a la organización tener economía de escala, los descuentos por volumen y concesiones no son los mismos que resultarían de la compra a gran escala, los inventarios se mantienen más altos y

hay una multiplicidad de agentes ejecutores. Todo lo antes expuesto se refleja en la ejecución de los programas y los costos de los productos y servicios ofertados.

Esto supone una limitación en la oferta de productos y servicios más asequibles, que serían dirigidos a la población objetivo: “Residentes de barrios marginados y clase social media baja y baja, básicamente residentes en el Distrito Nacional y de las provincias más importantes en términos económicos y demográficos.

Se refleja de manera igualmente importante en la sustentabilidad institucional, pues aún cuando la institución llega a miles de usuarios, quienes acuden en búsqueda de los servicios ofertados, no se ha logrado su consecución.

Finalmente muchos de los servicios y programas sociales aún deben ser subsidiados a través de las donaciones de organismos de cooperación internacional en forma de proyectos que se ejecutan vía los diferentes programas institucionales.

De mantenerse esta situación, la organización no conseguirá alcanzar (a corto plazo) la sustentabilidad, que es uno de sus principales objetivos planteados en su plan estratégico; ni será capaz de ejecutar sus programas de manera autónoma sin la necesidad de la cooperación de organismos externos; con lo cual se limita el acceso a los productos y servicios de SS&R a la población de escasos recursos.

1.2 Formulación del Problema

Habiendo considerado todos los aspectos anteriores, pretendo responder las siguientes preguntas:

1.2.1 Pregunta principal:

¿Qué plan de gestión y administración de compras posee Rehabilitación?

1.2.2 Preguntas Secundarias:

1. ¿Cómo está estructurado el modelo de gestión y administración de compras de Rehabilitación?
2. ¿Cuáles son los procedimientos preestablecidos en el modelo de gestión y administración de compras de Rehabilitación?
3. ¿Cuáles aspectos son tomados en consideración en las diferentes filiales de Rehabilitación para la selección de un proveedor?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión y Administración de Compras utilizado por Rehabilitación?

1.3 Justificación de la Investigación

El propósito de esta investigación es develar los aspectos del funcionamiento del departamento de compras de Rehabilitación y aquellas acciones de este modelo que comprometen la consecución de los objetivos institucionales. Esto servirá de apoyo para lograr la eficientización organizacional, especialmente en el manejo del área que es objeto de este estudio.

Tomando como referente los aspectos más relevantes de este modelo de gestión y considerando que el éxito empresarial descansa en el buen manejo y uso de los recursos, así como de procesos que se sumen a las estrategias, he considerado formular un estudio que sirva de soporte para la toma de decisiones y rediseño del actual modelo.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 General

Analizar la gestión y administración del área de compras de la Asociación Dominicana de Rehabilitación.

1.4.2 Específicos

1. Identificar la estructura actual del modelo de gestión y administración de compras de Rehabilitación.
2. Identificar los procedimientos preestablecidos en este modelo de gestión y administración de compras.
3. Identificar los aspectos tomados en consideración en las diferentes dependencias de Rehabilitación para la selección de un proveedor.
4. Determinar las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión utilizado por Rehabilitación.
5. Analizar el procedimiento que estipula la organización para la colocación de órdenes de compras en cada una de las dependencias.

1.5 Marco de Referencia Teórico-Conceptual

1.5.1 Evaluación Estratégica de Precios y Costos

Para determinar si la posición de negocios de una compañía es poderosa o precaria es preciso evaluar sus costos.

Los costos son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien o servicio.

David Noel los define como “la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro”¹.

El análisis de costo estratégico implica comparar los costos unitarios de una compañía con los costos unitarios de sus competidores clave, actividad por actividad, con lo cual se revela cuál o cuáles actividades internas son el origen de una ventaja o desventaja en costos².

Cada una de las actividades desarrolladas por una empresa origina ciertos costos. Los costos combinados de todas las actividades definen la estructura de costos interna de la misma. En adición, el costo de cada actividad contribuye a descubrir qué tan favorable es la posición de costo total de la empresa. La posición de costo relativa de una organización compara los costos totales de sus actividades al hacer negocios con las actividades que desempeñan sus rivales.

El principal instrumento del análisis de costo estratégico de una empresa es la cadena de valor.

1.5.2 Resolución de Altos Costos

Si una compañía identifica que sus altos costos están asociados a algún eslabón de su cadena de suministro, y necesitara transformar esta debilidad en una ventaja, podría adoptar varias alternativas. En su libro *Administración Estratégica*, Thomson y Strickland destacan algunos pasos estratégicos para la resolución de este problema:

- Negociar precios más favorables.

¹ Ramírez Padilla, David Noel. (2005). *Contabilidad Administrativa*, 7ma. Edición. México: Mc-Graw Hill. P.34

² Thompson y Strickland (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: Mc-Graw Hill. P.130

- Colaborar con proveedores en el diseño y especificaciones de lo que se va a suministrar, a fin de identificar ahorros en los costos que permitan bajar los precios.
- Cambiar a insumos sustitutos con un precio más bajo.
- Colaborar estrechamente con los proveedores para identificar oportunidades de ahorro para ambas partes.
- Integrarse hacia atrás para lograr el control sobre los costos de los productos adquiridos³.

1.5.3 Estrategia de Proveedor a Bajo Costo

La base de un líder bajo costo para conseguir ventaja competitiva es tener costos totales inferiores a los de sus competidores. Los líderes exitosos de bajo costo son excepcionalmente talentosos para encontrar la manera de eliminar los costos en sus empresas⁴.

Hoy en día, las organizaciones están decidiéndose por competir en base a dos tipos de estrategia, ya sea de bajo costo o de diferenciación; aquellas que deciden adoptar estrategias de bajo costo necesitan controlar los impulsores de los mismos.

Uno de los principales impulsores de costos en la cadena de suministro lo son las de economías de escala. Para alcanzar sus objetivos propuestos en este sentido, las organizaciones deberán emprender acciones en pos de obtener una ventaja de costo a través de la economía de escala.

³ Thomson y Strickland (2004). Administración Estratégica: Textos y Casos. México: Mc-Graw Hill. P.139

⁴ Ibid. P.153

1.6 Economías de Escala

Las economías de escala surgen siempre que las actividades pueden realizarse a un costo más barato en grandes volúmenes que en volúmenes pequeños y también se generan de la capacidad de distribuir ciertos costos⁵. Esto sugiere que en la medida en que una organización crece y con ella sus necesidades de adquisición, incrementan sus volúmenes de compras; lo cual se traduce en una reducción del costo por unidad adquirida y por ende, en una reducción de sus costos operativos.

Las economías de escala también permiten a las compañías lograr descuentos de sus proveedores, bajando el costo de producción de la organización.

1.6.1 Cadena de Valor

La cadena de valor son todas aquellas actividades que dentro de las que una empresa realiza, agregan valor al producto final que va a manos del cliente. Según David Noel “es el uso explícito, formal y consciente de la información de costos para el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa. El administrador debe calcular el valor de la empresa a través del análisis estratégico de la estructura de costos”⁶.

“Desde el punto de vista del administrador de una empresa, el valor aumenta en la medida en que los procesos de una organización hacen llegar al cliente un beneficio a un costo adecuado”.⁷

Las compañías a lo interno deben estudiar qué actividades le están creando valor y cuáles le están generando costos que las ponen en desventaja frente a la

⁵ Thomson y Strickland (2004). Administración Estratégica: Textos y Casos. México: Mc-Graw Hill. P.155

⁶ Ramírez Padilla, David Noel, Op. Cit. P. 123

⁷ Ibid. P.123

competencia. Es importante que puedan determinar aquellas actividades en las que puedan conseguir una reducción de costos, y así lograr una ventaja competitiva.

En consecuencia, es necesario tomar acciones con aquellos procesos que disparan los costos y que son eje transversal en la entrega de un producto satisfactorio al cliente.

David Noel cita a Michael Porter como uno de los grandes estrategas contemporáneos, quien dice que “las estrategias deben orientarse principalmente en dos sentidos: por un lado las empresas deben tratar de ser líderes en costo, a través de un programa de reducción de costos audaz, tal como el costeo basado en actividades cuya filosofía es eliminar toda aquella actividad o proceso de cadena de valor que no agrega valor. Con ello se puede competir exitosamente con el precio del producto o servicio, al ofrecer mejores precios debido a que se tiene un buen sistema de costos que promueve el mejoramiento continuo. El otro aspecto consiste en vivir plenamente el concepto de competir, que es ofrecer algo que no ofrece ningún competidor, de tal forma que los consumidores estén dispuestos a pagar más por él”⁸.

1.7 Cadena de Suministro

El término cadena de suministro viene de una imagen relacionada con la forma en que las organizaciones se encuentran vinculadas desde la perspectiva de una compañía específica⁹. Está integrada por una red donde están entrelazados los servicios, los proveedores, las operaciones de apoyo, proveedores de servicios locales y los consumidores.

⁸ Ibid. P.132

⁹ Chase, R., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2005). Administración de la Producción y Operaciones. 10ma. Edición. México D.F.: Mc-Graw Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.406

1.7.1 Administración de la Cadena de Suministro

La administración de la cadena de suministros ha pasado de ser un proceso meramente operativo para convertirse en uno de tipo estratégico que abarca toda una logística, debido en gran parte a la creciente importancia de la función de abastecimiento.

El objetivo de la cadena de suministro es reducir la incertidumbre y los riesgos, afectando positivamente los niveles de inventario, los tiempos de los ciclos, los procesos y el servicio al cliente.

1.7.2 Gerencia de Materiales y Logística

Es aquí donde se agrupan funciones gerenciales que sirven de apoyo al flujo del material en la organización, desde su entrada como insumo hasta su salida como un producto.

La logística implica la administración del procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaque; todo esto integrado mediante la red empresarial¹⁰.

La meta de la logística es apoyar los requerimientos operativos de las adquisiciones, la fabricación y el abastecimiento del cliente. La logística tiene que ver con la coordinación de todas las actividades inherentes al proceso de producción, involucrando el ciclo completo y coordinando toda su capacidad funcional.

La clave para alcanzar un liderazgo logístico es dominar el arte de hacer coincidir la competencia operativa y el compromiso con las expectativas y los

¹⁰ Bowersox, D. J., Closs, D. J. , Cooper, M. B. (2007). Administración y Logística de la cadena de suministros. 2da. Edición. México, D.F.: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.22

requerimientos de los clientes importantes. La logística existe para desplazar y posicionar el inventario con el fin de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posición al costo total más bajo¹¹.

1.8 Adquisiciones

El término adquisiciones suele utilizarse de diferentes maneras. En algunos sectores es denominado como abastecimiento, en otros, (y es el más común) es denominado compras.

Son actividades relacionadas con obtener productos y materiales de proveedores externos. Requiere realizar planificación de recursos, contratación de suministros, negociación, atención de pedidos, transporte interno, recepción o inspección, almacenamiento, manejo y aseguramiento de la calidad. Incluye la responsabilidad de coordinarse con los proveedores en áreas como programación, continuidad del suministro, protección contra pérdidas y especulación; al igual que la investigación que conduzca a nuevas fuentes o programas¹².

A esta área corresponde adquirir y preparar el movimiento interno de los materiales, las piezas y/o el inventario terminado desde los proveedores hasta las plantas de fabricación o ensamble, los almacenes y las tiendas minoristas. Se utiliza el término materiales para identificar el inventario que se mueve dentro de una empresa, sin tomar en cuenta su grado de transformación antes de la venta¹³.

¹¹ Ibid. P.26

¹² Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. (2007). Administración y Logística de la cadena de suministros. 2da. Edición. México, D.F.: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.133

¹³ Ibid. P. 132

En la actualidad, las adquisiciones han dejado de ser una simple función de compras. Hoy, son el eje de la organización en el proceso de negociar precios y transacciones con proveedores, en pos de alcanzar un posicionamiento ventajoso en el mercado.

Son por mucho, el área más importante de la firma, por cuanto las dos terceras partes del costo de bienes vendidos son artículos comprados. El comprador necesita conocer los materiales, el desempeño, la disponibilidad y los proveedores. Esto orienta a su departamento en la búsqueda de una fuente que apoye los requerimientos¹⁴.

1.8.1 Evolución del Proceso de Adquisiciones

La función de compras se ha enriquecido con el paso del tiempo en la medida en que las organizaciones han evolucionado y adquirido nuevos aprendizajes con la cotidianidad empresarial; en ese sentido, en la actualidad se habla de administración de cadenas de abastecimiento, como un proceso más extenso y abarcador con énfasis en aspectos estratégicos, más que meramente operativos.

Para mostrar la evolución de dicho proceso, a continuación se presentan los componentes de las funciones de compras (como inicialmente se consideraba), proceso de abastecimiento y administración de cadenas de abastecimiento (tendencia actual).

¹⁴ Chase, R. B, Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2003). Administración de la Producción y Operaciones. 8va. Edición. Colombia: Mc-Graw Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.473

1.8.2 Selección de Proveedores

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación de los mismos. La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance de control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

Para llevar a cabo el proceso de selección de proveedores las compañías pueden, en adición a lo antes expuesto, adoptar una de dos prácticas comunes:

1. Tomando en consideración aquellos que oferten en mejores términos y condiciones.
2. A través de la licitación.

Muchas organizaciones tienen la creencia de que la competencia disminuye los precios y por eso cuentan en su base de datos con múltiples proveedores; también como una forma de salvaguardarse contra una escasez en los suministros.

Chase-Jacobs-Aquilano, enuncian que: el hecho de trabajar de cerca con pocos proveedores tiene su ventaja. Para competir de manera efectiva en los mercados mundiales una firma debe tener proveedores de alta calidad, con costos aceptables y entregas oportunas. Los principales funcionarios de compras deben recopilar listas de los proveedores aprobados y luego crear

programas de desarrollo de los mismos para mejorar sus capacidades técnicas, calidad, entregas y costo¹⁵.

El sistema tradicional de proveedores se enfoca en una relación corta con proveedores, y sólo para negociar precios, sin embargo el sistema justo a tiempo mantiene una relación estrecha con el proveedor, ya que lo considera parte importante del negocio, logrando así envíos frecuentes de materiales en el momento oportuno y con bajos costos¹⁶.

1.9 Inventario

Por inventario se entiende el efectivo invertido por la empresa en materia prima para transformarlo en efectivo generado a través de las ventas¹⁷.

Un sistema de inventario es la serie de políticas y controles que monitorean los niveles de inventario y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que las existencias se deben reponer y el tamaño que deben tener los pedidos¹⁸.

Para las organizaciones mantener elevados niveles de inventario representa un arma de doble filo, pues por un lado les permite hacer frente a cambios inesperados en la demanda y por el otro, resulta en una paralización del efectivo, que podría aprovecharse para otros fines más redituables.

Los inventarios excesivos pueden compensar las deficiencias en el diseño básico de un sistema logístico, pero al final producirán un costo logístico total

¹⁵ Chase, R. B, Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2003). Administración de la Producción y Operaciones. 8va. Edición. Colombia: Mc-Graw Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.480

¹⁶ Ramírez Padilla, David Noel. (2005). Contabilidad Administrativa, 7ma. Edición. México: Mc-Graw Hill. P. 141

¹⁷ Ibid. P. 137

¹⁸ Chase, R. B, Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. Op. Cit. P. 580

más alto que el normalmente necesario. Las empresas deben diseñar estrategias logísticas que mantengan la inversión financiera más baja posible en el inventario. La meta básica es alcanzar una rotación máxima del inventario al mismo tiempo que se satisfagan los compromisos de servicio¹⁹.

Por otra parte, “los requerimientos de inventario de una empresa se vinculan directamente con la red de la planta y el nivel deseado de servicio al cliente”²⁰.

La planeación del inventario consiste en determinar cuándo hacer y cuánto incluir en un pedido. Se determina mediante el promedio de la variación en la demanda y el reabasto²¹.

1.9.1 Propósitos del Inventario

Las empresas mantienen cierto volumen de inventario por los siguientes motivos:

A) Afrontar variaciones en la demanda del producto: Si se pudiera conocer la demanda del producto en cada periodo sería posible saber las cantidades exactas de cada materia que se necesitan en cada momento. Sin embargo, conociendo lo impredecible que son los mercados en sentido general, es recomendable contar con existencias suficientes para hacer frente a los cambios estacionales en la demanda.

B) Permitir flexibilidad al programar la producción: Las existencias en el inventario alivian la presión sobre la capacidad que el sistema de producción tiene para poner en circulación los bienes. Esto último provoca tiempos de

¹⁹ Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. (2007). Administración y Logística de la cadena de suministros. 2da. Edición. Mexico, D.F.: Mc-Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. P.27

²⁰ Ibid P.27

²¹ Ibid. P.137

entrega más largos, lo que permite planear la producción para que fluya de manera más uniforme y también costos de operación más bajos gracias al mayor tamaño de los lotes producidos.

C) Ofrecer una salvaguarda contra las variaciones en los tiempos de entrega de las materias primas: Cuando se realizan pedidos de materiales a un proveedor pueden producirse demoras en los tiempos de entrega por un sinnúmero de razones: variación en los tiempos de embarque, escasez de materiales en la planta del proveedor que les produzca acumulación de pedidos, conflictos de sindicatos inesperados, pedidos extraviados, entre otras.

D) Sacar provecho del tamaño económico de la orden de compra: Colocar un pedido entraña costos; entre ellos, mano de obra, llamadas telefónicas, envío, entre otros. Por lo mismo, mientras mayor sea cada pedido, menor será la cantidad de pedidos que deberán ser tramitados²².

1.9.2 Política de Inventario

Las políticas son lineamientos por los cuales se rigen las organizaciones en cada uno de los aspectos relacionados con su operación. En este sentido, “la política de inventario consiste en los lineamientos acerca de qué adquirir o fabricar, cuándo determinar acciones y en qué cantidad. También incluye las posiciones acerca del posicionamiento geográfico del inventario”²³.

La mayor disponibilidad de la tecnología de la información y los sistemas de planeación integrados permiten que más empresas implementen la planeación centralizada del inventario²⁴.

²² Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2005). Administración de la Producción y Operaciones. 10ma. Edición. México D.F.: Mc-Graw Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V. P 608.

²³ Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. Op. cit. P.133

²⁴ Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. Op. cit.. P.133

Sistemas como el RFID (Radio Frequency ID) permiten agilizar y mantener un control exacto de las existencias, a la vez que disminuye costos directos en mano de obra y optimiza las operaciones.

1.10 Centralización y Descentralización

La centralización y descentralización en las empresas son términos asociados con el nivel jerárquico desde el que se tiene potestad para la toma de decisiones. En las organizaciones centralizadas las decisiones se toman en la cima (puestos de mayor jerarquía), mientras que en las descentralizadas la autoridad para la toma de decisiones se distribuye en diferentes niveles jerárquicos.

El manejo de las compras o adquisiciones en las empresas puede ser manejado desde una de estas posiciones.

La centralización de las compras permite controlar con unidad de directrices todos los aprovisionamientos. Esto por una parte, facilita el control del stock (inventario). Asimismo, como se reúnen los requerimientos de materias de los distintos departamentos de la empresa es posible realizar las compras por cantidades mayores, con lo cual a menudo pueden obtenerse mejores precios, condiciones de pago y tarifas de transporte.

Por otro lado, la centralización de las compras puede facilitar el estudio de mercados, permitiendo a la empresa hacer sus compras en los momentos más factibles comercialmente, así como realizar una mejor planificación de las adquisiciones.

Otras ventajas adicionales de la centralización de las compras son:

- Posibilidad de contar con proveedores de alta potencia, que ofrecen plena garantía en cuanto a la continuidad de los suministros.
- Desarrollo de directrices uniformes en cuanto a la aceptación de las materias entregadas por los proveedores.
- Facilitar la planificación de la producción.

La descentralización de la función de compras, por su parte, permite:

- Contacto directo con las fuentes originales de suministro.
- Creación de relaciones directas entre el establecimiento en cuestión y los proveedores, con lo cual es posible el intercambio de datos técnicos entre ambas partes sobre las materias.

No obstante, la descentralización tiene algunos puntos débiles:

- Adopción de criterios de suministros diferentes para cada localidad u oficina.
- Al realizarse pedidos de cantidades inferiores existen menores posibilidades de obtener descuentos y facilidades de pago.
- Gastos mayores en transporte debido a las cantidades menores de las compras.
- Heterogeneidad de criterios de aceptación de mercancías o materias.

1.11 Metodología

El estudio propuesto será realizado utilizando el método de análisis. Nos apoyaremos en la indagación, en el análisis documental, así como en el trabajo de campo.

1.11.1 Indagación y Análisis Documental

Para desmenuzar el modelo de gestión y administración de compras de Rehabilitación incluiremos en nuestro estudio variables cualitativas y cuantitativas, apoyándonos en datos secundarios. Para ello, se realizará la revisión de los siguientes documentos: manuales de procedimientos (proporcionan información relacionada con los procesos del departamento de compras tales como procesos de órdenes de compra, selección de proveedores, límites discrecionales, entre otros), listado de suplidores y políticas institucionales.

Variables cuantitativas:

1. Costos de los productos y servicios.
2. Cantidad de proveedores utilizados en el periodo bajo estudio.
3. Cantidad de requisiciones.
4. Cantidad de cotizaciones.
5. Rotación de inventarios.

Variables cualitativas:

1. Gestión administrativa.
2. Selección de proveedores.
3. Controles administrativos.

1.11.2 Técnicas e Instrumentos

Se emplearán la técnica de análisis documental asociada al muestreo probabilístico-aleatorio; se considerarán documentos los manuales y formularios asociados al proceso de compras, así como también la entrevista semi-

estructurada, tomando en consideración la dificultad de entrevistar a todos los encargados, la cantidad a entrevistar será determinada por medio de una muestra.

Los instrumentos para la recogida de datos serán la grabadora y el cuestionario. Se realizarán preguntas cerradas y abiertas que serán previamente categorizadas y clasificadas.

1.11.3 Trabajo de Campo

Consistirá en el análisis de los procesos actuales desde el punto de vista de los actores principales del área de estudio.

El universo estará constituido por:

- Encargados de compras de las diferentes dependencias (5 personas).
- Gerente de procesos (1 persona).
- Directores de dependencias (3 personas).
- Director de finanzas y administración (1 persona).

CAPITULO II

PERFIL DE LA ASOCIACION DOMINICANA DE REHABILITACION, INC.

II. PERFIL DE LA ASOCIACIÓN DOMINICANA DE REHABILITACIÓN, INC.

2.1 Breve Historia

La Asociación Dominicana de Rehabilitación adquirió personería jurídica el 3 de abril de 1963, en Santo Domingo, República Dominicana. Esta Institución fue incorporada mediante decreto No. 126 del Poder Ejecutivo, bajo el nombre de Asociación Pro Rehabilitación de los Lisiados.

El 6 de octubre de 1963 se iniciaron los servicios de Rehabilitación por primera vez, cuenta con 23 filiales a nivel nacional.

Los orígenes se remontan a los años 1959-1962, cuando con los auspicios del Club Rotario Santo Domingo fue integrado un Comité Organizador, tras la visita al país de un representante de las Industrias de Buena Voluntad de los Estados Unidos.

El 15 de febrero de 1965, por decreto presidencial No. 2099, fue adoptado el nombre de Asociación Pro-Rehabilitación de Inválidos, luego cambiado por el actual, ASOCIACIÓN DOMINICANA DE REHABILITACION, de fecha 10 de abril de 1977, por decreto No. 962.

2.1.1 Misión Institucional

Proporcionar el más eficiente servicio de rehabilitación para la atención integral a las personas con discapacidad física o intelectual, sin importar su condición socioeconómica.

El servicio se ofrecerá basado en la ética, la calidad e innovación, en un ambiente adecuado, con la asistencia de personal especializado y actualizado,

con vocación de servicio, proyectando una imagen positiva en la comunidad, procurando además, la rentabilidad que garantice el sostenimiento y el desarrollo institucional.

2.1.2 Visión Institucional

Ser la institución líder en prestación de servicios de rehabilitación integral, a nivel nacional con proyección internacional.

2.1.3 Valores

Calidad

La Máxima satisfacción de los usuarios es nuestra mayor prioridad.

Ética

Manejar todos los asuntos de la institución, de manera transparente.

Recursos Humanos

Activo principal en el logro de los objetivos y metas de atención.

Imagen en la comunidad

Esperamos que la comunidad nos reconozca por la alta valoración de los servicios y productos ofertados.

Rentabilidad

Obtener la sostenibilidad financiera y el crecimiento en nuestros servicios.

Responsabilidad con los clientes

Conocer claramente las necesidades de nuestros usuarios.

Ambiente de trabajo

Fomentamos un ambiente agradable, seguro y accesible.

Expansión

Procurar un mayor alcance de nuestros servicios a través de una red de centros de atención en todo el territorio nacional.

Seguridad

Asegurar confianza a nuestros centros de usuarios de recibir servicios y tratamientos eficaces.

Innovación

Impulsando nuevas formas y métodos para mejorar nuestro desempeño.

2.1.4 Objetivos

El artículo 4 de los Estatutos, establece como objetivo básico de la Asociación Dominicana de Rehabilitación, desarrollar programas de prevención, habilitación y rehabilitación de toda persona con limitaciones físicas e intelectuales, congénitas o adquiridas, que le coloquen en situación desventajosa frente a sus semejantes.

La ADR se propone lograr en la medida posible, la conservación, desarrollo o la recuperación, adaptación al ambiente y productividad de estas personas, para beneficio de ellas mismas, de sus familias y de la colectividad.

Asimismo la Institución presta toda cooperación a los organismos oficiales o particulares, para el logro de los mismos fines. En este sentido, la Asociación Dominicana de Rehabilitación orienta sus programas, principalmente, a la cobertura de los siguientes aspectos:

- Prevención e investigación de las causas que originan limitaciones físicas y mentales.
- Habilitación, rehabilitación, educación, reeducación y adiestramiento vocacional de las personas con limitaciones físicas, retardo mental y problemas relacionados con el desarrollo psicomotor.
- Integración de las personas con limitaciones a la vida comunitaria, tanto en los aspectos sociales como en los económicos.
- Formación de personal profesional y técnico en las disciplinas especializadas de la rehabilitación y la educación especial.

2.2 Descripción del Entorno Comercial

Siendo una ONG que dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de las personas de menos recursos Rehabilitación se desenvuelve en el área de la salud, misma a la que pertenecen clínicas y hospitales tanto del sector privado como del sector público; por lo que ambos tipos de prestadores representan una competencia potencial para la institución.

Este sector ha sufrido transformaciones notorias desde la entrada en vigencia de la seguridad social en el país, por lo que en la actualidad se vive un clima de incertidumbre y adaptación a los cambios constantes tanto para los prestadores como para los usuarios de los servicios.

2.3 Industria a la cual pertenece

Rehabilitación desarrolla sus acciones en el marco de la industria de la salud, como una ONG, brinda sus servicios con énfasis en desarrollar programas de prevención, habilitación y rehabilitación a la población de escasos recursos del país dentro del eje temático que trabaja: niño, mujer, hombre, sociedad y salud.

2.4 Mercado al cual dirige sus productos

Sus productos y servicios están dirigidos especialmente a las clases socioeconómicas media y baja, provenientes de barrios marginados, básicamente residentes en el Distrito Nacional y las provincias de las más importantes en términos económicos y demográficos.

Como componente importante de su misión Rehabilitación ha identificado en su plan estratégico una línea de trabajo institucional para favorecer a poblaciones social y económicamente vulnerables, lo que significa que se atiende a una población socio-económicamente vulnerable y de alto riesgo, por su condición de discapacidad, pobreza y edad cronológica.

Los usuarios reciben servicios en cada una de los programas de la siguiente forma:

- Departamento de Medicina física a través de consultas.
- Departamento de Trabajo Social ofrecemos servicios de exoneración del pago de forma parcial y los que apliquen de forma total.
- Departamento de seguros, diseminados en diferentes compañías aseguradoras, como son: SENASA, SEMMA, SDS, PALIC Y SALUD SEGURA
- Departamento de Terapia Física.

- Departamento de Terapia del Lenguaje.
- Departamento de Ortopedia, este servicio se ofrece una vez por semana.
- Departamento de psicología.
- Programa de Educación Especial, de conformidad con la patología a atender, en estimulación temprana.

2.5 Plan Estratégico de Acción

Las principales acciones propuestas en la implementación del plan táctico correspondiente al 2011. Avanzar en el cumplimiento de los objetivos consignados en el Plan Estratégico de Acción.

Realizar análisis ponderado del cumplimiento acumulativo en el interés de determinar el grado de avance y la necesidad de reprogramación para los próximos cinco años.

2.5.1 Principales Estrategias Institucionales

- Mejorar y aumentar la cobertura de atención a las personas con discapacidad.
- Encaminar gestiones y esfuerzos para sentar las bases necesarias para ofrecer servicios de Rehabilitación en todas las demarcaciones provinciales del País, de forma gradual en los próximos años.
- Ofrecer mayores facilidades y acceso a los servicios de las personas con discapacidad, mediante las donaciones de productos, servicios y el establecimiento de alianzas interinstitucionales.
- Apoyar la actualización y especialización de los recursos humanos a nivel profesional y técnico.
- Estructurar y desarrollar un agresivo plan de información y Educación continuada para todo el personal.

- Completar el proceso de automatización de los servicios en Santo Domingo y avanzar en el Interior, para agilizar los procedimientos de atención, el manejo gerencial y administrativo.
- Mejorar las instalaciones físicas de los Centros de Rehabilitación en Baní, Azua, San Juan de la Maguana, El Seybo y La Romana.
- Incrementar la promoción y mercadeo de los servicios a nivel nacional.
- Consolidar y enriquecer los servicios profesionales y técnicos del interior del país, de manera que nuestros pacientes puedan recibir una atención esmerada, altamente calificada y eficiente.
- Garantizar y mantener el apoyo logístico asistencial Técnico-Administrativo a las Filiales para que actúen y se desarrollen con fluidez, continuidad y autonomía operacional.

2.6 Análisis FODA

Fortalezas:

- Es la institución líder en prestación de servicios de rehabilitación integral.
- El mejor servicio en terapia física.
- Versatilidad en el uso de los servicios médicos.
- Varios años de experiencia en fisioterapias.
- Médicos terapeutas altamente capacitados.

Oportunidades:

- Producto dirigido a un segmento socioeconómico medio y medio-alto.
- Posibilidad de incursionar en otros mercados locales en el largo plazo.
- Gobierno actual interesado en programas de inclusión en la sociedad de personas discapacitadas.

Debilidades:

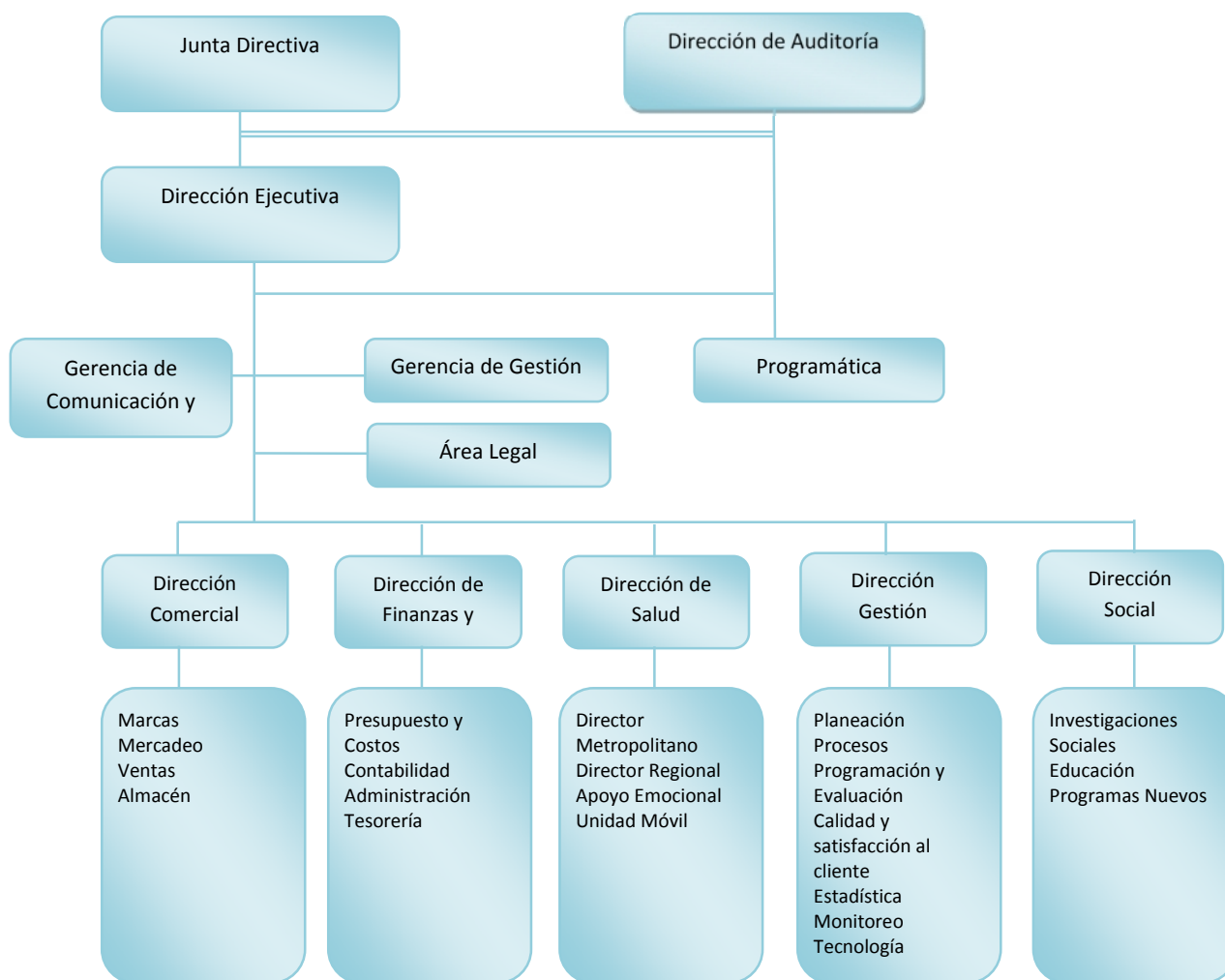
- Falta de respaldo.

- Desconocimiento general sobre la calidad del servicio.
- Baja inversión en tecnologías.

Amenazas:

- Falta de crédito bancario para el sector.
- Trámites aduaneros tediosos.
- Entrada de competidores fuertes en el mercado.

2.7 Estructura de la Organización²⁵



²⁵ Organigrama institucional elaborado por ROS Consulting

2.8 Funcionamiento y Estructura Actual del Modelo de Gestión y Administración en el Depto. de Compras de Rehabilitación

2.8.1 Modelo de Gestión y Administración de Compras de Rehabilitación

Desde el año 2009 Rehabilitación ha estado inmersa en un proceso de transformación que inició con el lanzamiento de su nueva imagen, y que continuó en el 2010 con la transformación de su estructura.

Esto ha implicado cambios en los puestos que conforman el organigrama y la adición de nuevas posiciones. En lo que respecta al área de compras los cambios se evidencian en la adición de gerentes de operaciones en las distintas filiales, quienes protagonizarán el proceso de las compras en las mismas. Mientras que en la oficina principal continuará ejerciendo este rol la gerente de administración con la vehemencia de la dirección de finanzas y administración. Otros puestos de menor jerarquía han sido modificados.

2.9 Políticas del Modelo de Gestión Actual²⁶

2.9.1 Solicitud de compras

A) La solicitud de pedido/ requisición de compra efectuada por los miembros de un proyecto o área son necesarios para la elaboración de todas las órdenes de compra.

²⁶ Manual de Políticas y procedimientos de compras e inventario de O.C., Feb. 2007, Elaborado por José Rodríguez

B) Para poder tramitarse las requisiciones de compra al departamento de Compras, es necesario que el Encargado Departamental firme como constancia de que revisó y aprobó ésta.

C) Nadie debe efectuar pedidos verbales.

2.9.2 Cotizaciones

a. Se debe verificar que la cotización tenga:

Registro Nacional de Contribuyente (RNC)

Firma de la persona autorizada

b. Los factores a considerar en la selección de proveedores serán principalmente los siguientes: Precio, calidad, garantía, disponibilidad de los bienes o servicios requeridos, tiempo de entrega, prestigio y condiciones de crédito, en este mismo orden.

2.9.3 Política para la Selección de los Proveedores

La institución debe tener una base de datos con todos los proveedores nacionales e internacionales.

Se debe aplicar metodología (MRP)* para requerir las cantidades de los productos a ser adquiridos por la institución, e ingresar en el sistema dichas informaciones de tal forma que la misma esté provista de la cantidad de mercancía necesaria para cumplir con las demandas de sus clientes.

Todas las compras de la oficina central estarán centralizadas en el área Administrativa lo que permitirá mantener un control estricto de las órdenes que se otorguen a los proveedores.

El encargado de logística debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.

Los bienes y servicios a comprar, que no estén incluidos en el presupuesto, deberán ser previamente aprobados por la Dirección Ejecutiva o por la Dirección de Finanzas & Administración.

Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada por el Departamento de Compras, incluyendo todas las reclamaciones y ajustes con los mismos. La Institución deberá mantener un proceso continuo de evaluación de proveedores.

Ningún empleado de Rehabilitación participará en la selección, adjudicación o administración de una Orden de Compra y/o Contrato, si tiene alguna relación, parentesco o negocio con las firmas que califiquen para la adjudicación del Contrato y/o de la Orden de Compra.

Los empleados involucrados en el proceso de Compras de bienes y/o servicios, no deberán aceptar gratificaciones, favores o cualquier otro valor monetario de los Suplidores.

En caso de requerirse una modificación de alguna parte del proceso el responsable del mismo debe proponer los cambios o modificaciones y esperar la aprobación del comité de mejora de la institución, para luego implementarlo.

Cualquier excepción que se quiera realizar a los procesos que se muestran en este manual deben ser autorizados por la Dirección de Finanzas o Dirección Ejecutiva.

2.9.4 Política para la Colocación de Ordenes

- a) Todas las compras deben estar amparadas por órdenes de compras, las cuales estarán pre numeradas. Las órdenes de compras deben llevar el sello gomígrafo de Rehabilitación y estar firmadas por un funcionario autorizado para ello.
- b) Las órdenes de compras deben especificar claramente datos relativos a: Proveedor, Forma de pago, fecha, descripción de artículos y datos generales del suplidor.
- c) Todas las compras se realizarán de una forma práctica, abierta y en libre competencia.
- d) Es conveniente que la institución mantenga contratos de abastecimiento de bienes y servicios con sus proveedores exclusivos por períodos de tiempo razonables.
- e) Con el propósito de investigar condiciones favorables en precio y calidad, es responsabilidad del departamento de Administración mantener una base de datos actualizada con las condiciones de negociación con los distintos proveedores.
- f) El departamento de compra deberá participar a los encargados departamentales, sobre cualquier cambio en los renglones de la "Orden de Compra" que le sea notificado por el Proveedor.

g) Para realizar cambios a órdenes de compra, debe modificarse la orden existente, con los nuevos términos establecidos.

h) Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa obtener toda la documentación necesaria para cumplir con los requisitos legales exigidos por la ley, e identificados por el área de Finanzas y Administración, para poder procesar el pago adecuadamente.

i) Toda deficiencia en la calidad y/o cantidad de un bien o servicio adquirido deberá ser solucionada por la Gerencia Administrativa a requerimiento del solicitante.

j) Si una compra es necesaria pero no está presupuestada o sugerida por el sistema de compras, la Gerencia Administrativa buscará aprobación de la Dirección de Finanzas & Administración o Dirección Ejecutiva de la institución quien lo evaluará y tomará la decisión de lugar.

k) Todas las órdenes deben estar firmadas por la Gerencia Administrativa.

l) Las compras al contado no requieren de la emisión de orden de compra, pero se mantiene el procedimiento de cotizaciones.

2.9.5 Política para la Aprobación de las Cotizaciones

La Gerencia Administrativa aprobará directamente las cotizaciones para la compra de bienes y servicios hasta la suma de RD\$10,000.00.

La Dirección Ejecutiva de Finanzas & Administración revisará y aprobará todas las cotizaciones con valores mayores a RD\$10,000.01 y hasta RD\$100,000.00.

Las cotizaciones que superen el valor de RD\$100,000.00 serán aprobadas por la Dirección Ejecutiva.

Se elabora un cuadro comparativo para órdenes de RD\$10,001.00 en adelante, a fin de seleccionar la cotización según el límite discrecional descrito anteriormente y se le remite a Dirección de Finanzas o Dirección Ejecutiva en caso de ser necesario.

Todas las compras internacionales necesitan la aprobación de la Dirección de Finanzas o Dirección Ejecutiva de acuerdo a los límites discrecionales.

2.9.6 Política para la Recepción de los Pedidos

a) La recepción de toda la mercancía que adquiera la institución, deberá ser registrada en el módulo de inventario correspondiente. La institución debe contar con un área de recepción, independiente de los departamentos de compras y vigilancia.

b) El encargado de logística preparará periódicamente reportes sobre existencia, que sean:

- De movimiento lento
- Vencidas por fecha
- Obsoleta
- Dañadas
- Fuera de los mínimos y máximos

- c) El encargado de logística realizará programación de las fechas en que se llevará a cabo la toma física de inventario por lo menos dos veces al año, bajo la supervisión del auditor interno y departamento de contabilidad, para garantizar un control y actualización adecuada de los informes de existencias.
- d) Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación ante faltante o deterioros por negligencia.
- e) El personal que recibe la mercancía del proveedor debe tener una orden de compra previa con el fin de compararla con la factura del suplidor.
- f) La recepción debe ser realizada por una persona especializada, que conozca la calidad de los artículos para estar en condiciones de inspeccionarlos en cuanto a condición, calidad, cantidad, peso y medida.
- g) Para la recepción de todas las mercancías el almacenista deberá recontar físicamente el producto recibido de manera rigurosa e informar a la Gerencia Administrativa en caso de encontrar diferencias, para la toma de acciones.
- h) La recepción de los artículos adquiridos produce el primer asiento contable de todo el proceso de compras, con ella se carga inventario y se acredita a cuentas por pagar. La entrada correspondiente debe tener como fuente "Factura, Conduce del proveedor y/o la Orden de Compra".
- i) Es necesario realizar las debidas entradas en el módulo de inventario, antes que los productos o materiales sean despachados o utilizados.
- j) Las devoluciones, reclamaciones y ajustes de cualquier índole en mercancías compradas deben tramitarse exclusivamente a través de la Gerencia

Administrativa con el objetivo de sistematizar estas operaciones y evitar en lo posible los fraudes.

k) No debe recibirse productos dañados o defectuosos.

l) Se deben realizar las entregas de materiales sólo con la solicitud de salida debidamente autorizadas por el departamento correspondiente.

m) Todas las mercancías deben ser entregadas por el departamento de Almacén, independiente del departamento de Compra.

n) Todas las estanterías de materiales o mercancías del almacén deberán estar adecuadamente codificadas para permitir o facilitar su identificación y ubicación.

o) Almacenar cerca del despacho los materiales de más movimiento constituye una regla de ordenamiento interno de almacén, la cual permite reducir al mínimo el movimiento de los operarios y despachadores del mismo.

p) Clasificar y separar adecuadamente todas las mercancías almacenadas, para facilitar su manejo, recuento y localización.

q) Aislar los materiales químicos o peligrosos. Es consecuente con el principio de seguridad. También es requisito exigido por las compañías de seguros, para fijar las primas por riesgo de incendio. Se deben almacenar en lugares separados de los demás artículos.

r) El auxiliar de almacén prepara el pedido y el almacenista revisa la concordancia entre la mercancía que sale del almacén y los documentos.

s) Efectuar cambios periódicos de los dispositivos de cierre de almacén.

- t) Limitar el número de personas que tengan llave del almacén.
- u) Deben realizarse inventarios físicos máximo semestral en coordinación con personal del departamento de contabilidad y auditoría, para garantizar un control y actualización adecuada de los informes de existencias.
- v) Los productos transferidos deben contar con el registro impreso de las transacciones del inventario.
- w) Los productos devueltos por deterioro o vencimiento por clientes serán transferidos al área designada hasta que se determine sus condiciones. Deben utilizarse los documentos correspondientes de entrada y salida para dichos productos.
- x) Mantener las reglas de almacenaje de control de inventario y almacenaje.

CAPITULO III

MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS PROPUESTO

III. MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS PROPUESTO

3.1 Descripción de la Situación

La institución cuenta con un sistema de compras que facilita la realización de las órdenes a sus diferentes suplidores, desde cada dependencia, de los cuales frecuentemente requiere: materiales gastables para las actividades diarias de oficinas y para la realización de talleres, equipos de oficina, insumos clínicos (elemento principal para brindar servicios a los pacientes, equipos médicos parte importante en la prestación de servicios y realización de estudios especializados a los pacientes, medicamentos, impresiones de libros (brochures informativos, libros sobre la temática que trabaja la institución, estudios realizados etc..) y empaques de medicamentos.

En adición, existen procesos administrativos que disponen un encargado de las compras para cada dependencia. Surgida una necesidad de compra cada dependencia puede, según los límites discrecionales preestablecidos, contactar uno o varios suplidores, emitir una orden de compra y autorizarla. Cada una de las dependencias cuenta con un catálogo de suplidores, coincidiendo en algunas de ellas un mismo suplidor en uno u otro renglón, pero con emisiones de órdenes independientes y facturación directa a la dependencia, no así a Rehabilitación como una unidad.

Esto supone una limitación en la oferta de servicios a precios más asequibles, que serían dirigidos a la población objetivo: residentes de barrios marginados y clase social media baja y baja, básicamente residentes en el Distrito Nacional y nueve (9) provincias de las más importantes en términos económicos y demográficos.

Se refleja de manera igualmente importante en la sustentabilidad institucional, pues aún cuando la institución llega a miles de usuarios quienes acuden en búsqueda de los servicios ofertados, no se ha logrado la consecución de la auto- sustentabilidad (que es una sus metas principales).

Finalmente muchos de los servicios y programas sociales aún deben ser subsidiados por la institución a través de las donaciones de organismos de cooperación Internacional; esto a través de proyectos que se ejecutan vía los diferentes programas institucionales.

3.1.1 Ventajas y Desventajas del Modelo de Gestión y Administración de compras de Rehabilitación vigente

Aún cuando la disgregación de la función de compras en Rehabilitación coadyuva a la pronta adquisición de los bienes y materiales requeridos en las distintas dependencias de la institución, pues bajo el esquema actual esta función se delega a cada localidad, la descentralización de dicho proceso acarrea una serie de inconvenientes para la entidad.

Por un lado, dificulta la obtención de términos de compra más favorables con sus proveedores, pues al no establecerse lazos de negociación estables con algunos proveedores que puedan proporcionar en los mejores términos los bienes y servicios que se requieren, se desaprovechan las economías de escala para fines de obtención de mejores precios, mejores productos, plazos de pago especiales y garantía del cumplimiento de los términos acordados, que son los puntos a favor que normalmente se obtienen al implementar este tipo de prácticas. Asimismo, se desaprovechan los descuentos por volumen que constituyen otra de las múltiples ventajas de las economías de escala.

En adición a esto, la descentralización de dicho proceso impide la existencia de controles administrativos adecuados para la medición de los resultados del mismo, sobre todo en lo relativo al control de abastecimiento, sobreabastecimiento y seguimiento a las fechas de vencimiento de los productos.

Otra desventaja está representada por la multiplicidad de agentes ejecutores, que incrementan el costo de personal y generan un re- trabajo para otras áreas.

3.1.2 Identificar las Necesidades de Cambio

Tras 48 años de ser fundada Rehabilitación ha ido experimentando notables transformaciones, mismas que han contribuido al crecimiento y expansión de sus programas sociales, sin embargo, en el último período (2010-2011) la economía global ha experimentado transformaciones negativas que han generado la crisis en la que actualmente se encuentran inmersas las grandes potencias mundiales, y que se ha traducido en la laceración de los desempeños financieros de las organizaciones y en una desaceleración de su crecimiento.

La mayor parte de los ingresos que percibe la institución para el desarrollo de sus programas sociales corresponden a donaciones de organismos pertenecientes a aquellas naciones cuyas economías se encuentran en crisis, por lo que se considera oportuno el repensar aquellas acciones que se están llevando a cabo y que afectan de manera directa la sustentabilidad organizacional.

Si bien la institución ha iniciado un proceso de transformaciones, algunas de sus áreas de gestión se han quedado rezagadas como lo es el caso de las compras institucionales, convirtiéndose en un proceso disgregado en toda la institución y que actualmente es ejecutado por diversos actores.

Dada la importancia de las compras en las actividades comerciales y de servicios y que su participación es vital en la obtención de utilidades, reducción de los costos, la fijación del precio de compra, la fijación del precio de venta, y una operación eficiente; y que una de las principales estrategias organizacionales lo es la consecución de la sustentabilidad institucional, se ha realizado un minucioso estudio del modelo de gestión y administración de las compras de la institución y auscultado las partes que lo componen.

Como resultado, se han identificado en todos los niveles oportunidades de mejoras y necesidades de transformaciones, por lo que se propone la adopción de una nueva estrategia para dicho modelo.

En la actualidad no existe un gerente de compras y/o adquisiciones como tal; las actividades inherentes a este puesto están siendo realizadas por diferentes actores, así en la oficina principal son realizadas por la gerencia de administración y en c/u de las clínicas por los coordinadores administrativos apoyados por sus asistentes. Entonces se hace necesaria la designación de un responsable del proceso de compras es este caso un gerente de área.

En este mismo orden no se vislumbra una unidad de logística definida para el proceso de las compras institucionales, en tal sentido, se ha identificado la necesidad de designar un encargado de logística.

Al mismo tiempo es necesario revisar, redefinir y establecer los procesos internos relacionados a la cadena de abastecimiento.

Se propone transformar el actual modelo a través de la centralización de las compras, con lo que persigue establecer procesos que permitan, entre otras cosas, seleccionar proveedores que cumplan con todos los estándares de calidad establecidos para la adquisición de productos e insumos y que a la vez

estén en capacidad de abastecer todas las dependencias institucionales involucradas, permitiendo con esto el aprovechamiento de la economía de escala, así como una economía de alcance. Esta estrategia tiene también como objetivo el control de abastecimiento, sobreabastecimiento y seguimiento a las fechas de vencimiento de los productos.

Como estrategias facilitadoras se proponen:

Negociar descuentos con proveedores previamente seleccionados a través de licitaciones, así como el envío de los insumos a las diferentes dependencias en fechas y/o períodos acordados.

Asegurar el abastecimiento a través de la selección de proveedores capaces de satisfacer la demanda de todas las dependencias.

Reducción de agentes ejecutores de las funciones inherentes a las compras, lo que permitiría una gestión clara y objetiva a través de la readaptación de los actuales procedimientos.

Revisar la estructura del área de compras: dado lo antes expuesto es necesario que dicha área experimente transformaciones; a pesar de que recientemente la estructura de la institución fue modificada, la parte de las compras ha quedado acéfala.

3.2 Descripción de la Propuesta de Mejora

La propuesta se enfoca hacia la optimización del área y los procesos de compras institucionales de Rehabilitación a través de la centralización. Consiste en unificar los procesos inherentes al área de compras (cotizaciones, análisis, requisiciones, selección de proveedores, etc.) y unificarlo en una dependencia,

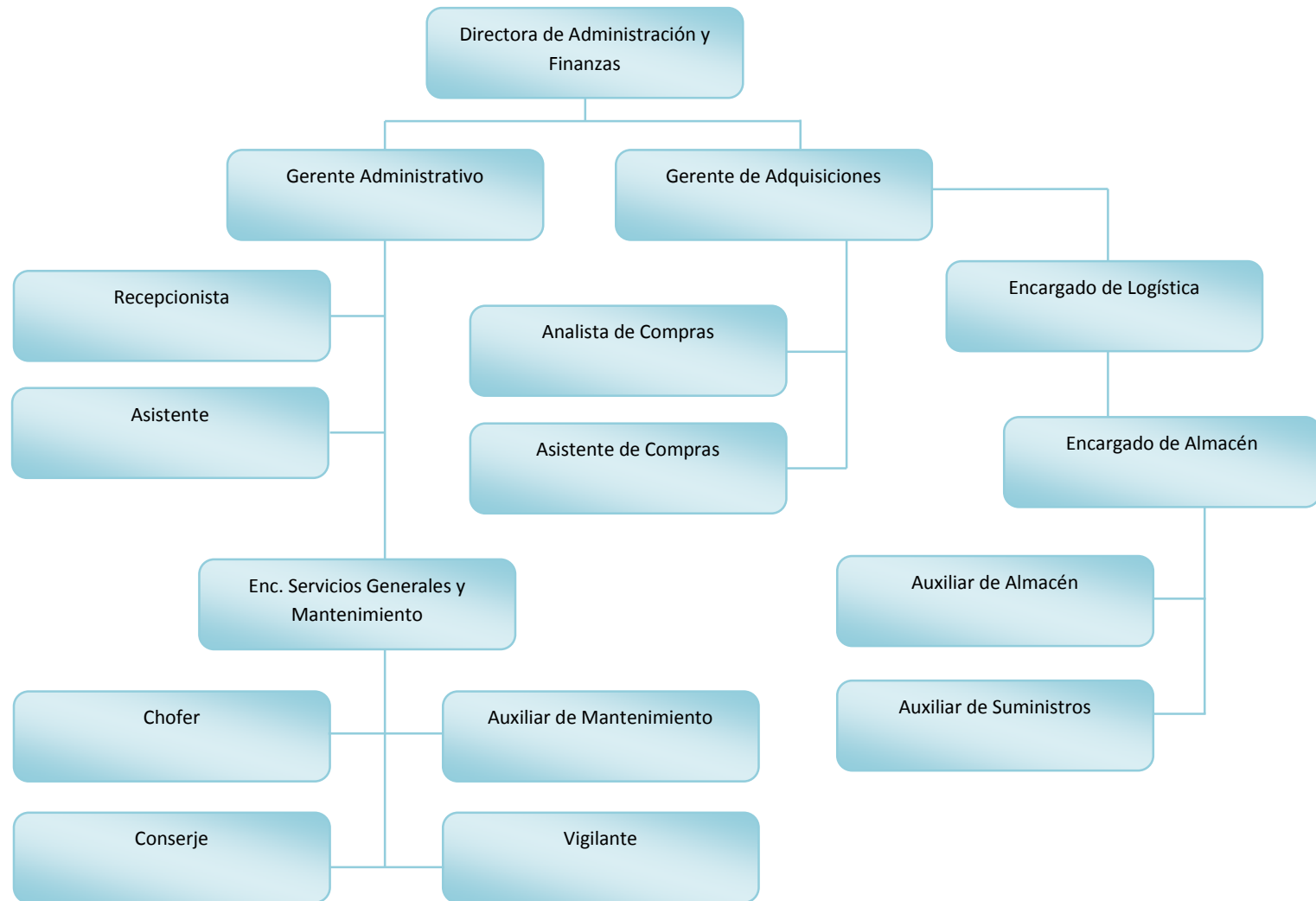
así como la utilización de los Sistemas de Información Gerencial (MIS por sus siglas en inglés) para su optimización, facilidad de manejo y mayor control.

Con esto será mejorado el sistema de inventario y se tendrá un mayor control en el manejo del mismo; así como, mejores relaciones con suplidores y disminución en los costos, ya que de esta manera se tendrán suplidores seleccionados uniformemente de acuerdo a las especificaciones de los productos , además de permitir (como se ha mencionado con anterioridad) el aprovechamiento de la economía de escala y con ventajas adicionales como mayor transparencia en las actividades realizadas por el área de compras, reduciendo la posibilidad de desviación de recursos. (Eventualmente se establecerán los criterios para la selección y evaluación de proveedores).

El proceso de compras estará a cargo de la gerencia de adquisiciones (o Gerencia de Compras) en la cual se agruparán las funciones gerenciales que apoyan el ciclo completo de flujo de material, desde la compra, control interno de los materiales, hasta la planeación, despacho y distribución de los mismos como un producto terminado a los clientes.

Esta gerencia tendría su cede en la oficina principal de la institución, y se encontraría estructurada de la siguiente manera: La gerencia adquisiciones dependerá de la dirección de finanzas y administración y a su vez estará apoyada por analistas y un asistente, de igual manera contará con en soporte del encargado de logísticas y almacén quien a su vez tendrá a cargo un auxiliar de almacén y un auxiliar de suministro.

3.2.1 Estructura Propuesta Área de Compras



3.3 Descripción Fuerzas Positivas y Negativas ante el Cambio con las Alternativas Planteadas.

➤ Fuerzas Positivas

La dirección está interesada en mejorar este proceso: El éxito de un proyecto consiste entre otros factores, en que la dirección se encuentre interesada en llevar a cabo las acciones necesarias para su ejecución, razón por la cual se considera como una fuerza positiva ante el cambio.

Agilización de las compras: Con la ejecución de la propuesta de mejora se reducirían los tiempos de adquisiciones, ya que existirá la coordinación entre todas las actividades de la cadena de suministros y será eliminado el retrabajo. Además de que las negociaciones con los suplidores permitirán garantizar la entrega a tiempo de lo solicitado.

Mayor control: Uno de los fines que persigue el cambio es asegurar un mayor control tanto de los inventarios como de las compras.

Mayor rotación de inventarios: Las existencias en exceso de materiales serán reducidas a las cantidades necesarias para operar eliminando la práctica que sólo conlleva a tener dinero muerto invertido en material.

Economías de Escala: la unificación de las compras y proveedores dará como resultado compras de mayor volumen que generaría costos medios y marginales decrecientes para la institución así como el disfrute de beneficios como son: menor costo en las adquisiciones, descuentos por volumen, bonificaciones, etc.

➤ **Fuerzas negativas**

Resistencia al cambio: es un factor inevitable y que representa una de las formas más dañinas sobre todo si se encuentra acompañada por la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, aún cuando estos tengan la oportunidad de participar en los cambios propuestos.

Contratación de personal capacitado: Implicará una acción económica importante para la institución contratar personal capacitado. Además de poder identificar personas que se identifiquen con la misión institucional.

Costos de entrenamiento: tanto el personal interno como aquel contratado de manera externa deberá ser capacitado para las actividades que han de desarrollarse, lo que implica inversión económica y de tiempo por parte de la institución.

Reducción de personal: La centralización de los procesos implicará no sólo la rotación del personal hacia otras áreas de la institución, también abrirá la posibilidad de tener que separar personal de forma definitiva, si estos no cumplen con los requerimientos de los puestos y si no pueden ser reubicados en otras áreas.

3.4 Estrategias Facilitadoras Seleccionadas para Lograr el Cambio

a) Preparar al personal para el cambio: La intención es preparar al personal para responder ágilmente ante los cambios por los que atraviesa la Institución, conservando un equilibrio emocional y un alto nivel de productividad aún en un ambiente de incertidumbre.

b) Contratar personal capacitado y con experiencia probada en el área: Al contratar personal capacitado en el área la institución asegurará una mayor funcionalidad de las operaciones. Otro factor a considerar es que al contratar personal externo (si fuese necesario) se obtienen las experiencias de las personas en otros ambientes que permitirán enriquecer los ya existentes en la organización.

c) Seleccionar los proveedores adecuados

- Realizar licitaciones
- Selección de acuerdo a mejores condiciones en la oferta.

d) Negociar con los proveedores

- Descuentos por volumen
- Mayor tiempo de crédito
- Precios más favorables
- Transporte de la mercancía

A través de la negociación se podrán identificar ahorros en los costos que permitan bajar los precios. Esto debido en parte a que las actividades pueden realizarse a un costo más económico en grandes volúmenes que en volúmenes pequeños.

e) Cambiar a insumos sustitutos con un precio más bajo.

f) Colaborar con los proveedores para identificar oportunidades de ahorro.

3.5 Plan de Implementación

CENTRALIZACION DEL PROCESO DE COMPRAS

REHABILITACION

CRONOGRAMA DE TRABAJO

1ra. Fase

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE
Presentación de Propuesta de cambio en Modelo de administración de compras a Rehabilitación		Salón de Juntas Rehabilitación (Oficina Principal)	Consultor APEC
Presentación para Aprobación de la Junta Directiva		Rehabilitación Santo Domingo	Directora Ejecutiva
Evaluación de presupuesto para implementación del cambio (Costos de implementación)		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Presidente y miembros de la junta directiva
Aprobación de Propuesta.		Salón de Juntas Rehabilitación Santo Domingo	Presidente y demás miembros de la Junta
Reunión de Coordinación Formación de un Comité		Salón de Juntas Rehabilitación Santo Domingo	Consultoras/ directivos de Rehabilitación
Inicio de Preparación para el Cambio¹		Oficina principal Rehabilitación	Comité de Implantación de Rehabilitación

¹ Ver tabla de plan de implementación para el manejo del impacto del cambio

2da. Fase

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE
Apertura de concurso para búsqueda de personal		Oficina Principal Rehabilitación	RRHH / Comité de implantación de Rehabilitación
Entrevistas de candidatos		Oficina Principal Rehabilitación	RRHH/Directora de Finanzas y Administración / Comité de implantación de Rehabilitación
Designación del personal en los cargos correspondientes (contratación/ inducción)		Oficina principal de Rehabilitación	RRHH / Comité de implantación de Rehabilitación
Inicio de entrenamiento del personal		Oficina principal/ Clínicas de Rehabilitación	Gerencia de ADM./ Gerente de Operaciones / Comité de implantación de Rehabilitación
Inicio de Ejecución		Oficina principal/ Clínicas de Rehabilitación	Gerencia de Adquisiciones (Compras)

3.6 Plan de Implementación para el Manejo del Impacto del Cambio

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLE
Evaluación de cambios de la estructura organizacional y de procesos del área de compras		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana
Comunicación del cambio al personal involucrado		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana
Comunicación del cambio a los proveedores y entrenamiento de los mismos en los nuevos procesos		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana
Reubicación de personal actual y selección y reclutamiento de ser necesarios		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana
Inicio Entrenamiento de personal		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana
Reuniones para retroalimentación de posibles efectos (positivos o negativos) en el proceso de implementación y posibles ajustes		Salón de juntas Rehabilitación, oficina principal	Comité de implantación de Rehabilitación y gerencia de gestión humana

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizado cada uno de los puntos presentados en este informe, se procede a develar los aspectos concluyentes más relevantes:

- Rehabilitación es la Organización no Gubernamental con una de las estructuras más interesantes del país, evidenciándose esto en la ejecución de sus programas y actividades realizadas en las diversas unidades con que cuenta actualmente.
- Esta organización cuenta con un Modelo de Administración y Gestión de Compras descentralizado, que viabiliza las adquisiciones desde cada dependencia, pero que dificulta la obtención de los beneficios de compras a escala y los controles internos adecuados.
- Sin embargo, la práctica de organizaciones exitosas en este sentido, difiere con el modelo aplicado por Rehabilitación, ya que se considera que a través de la centralización de las adquisiciones se puede controlar con unidad de directrices todos los aprovisionamientos, hecho que permite a las organizaciones abastecerse en los momentos más convenientes en términos comerciales. Con esto coincide la posición de muchos pensadores, quienes sostienen que los modelos de administración de compras han evolucionado junto a las organizaciones y que en la actualidad se persiguen métodos que posibiliten gestionar las adquisiciones de la forma más factible y redituable posible.
- Para ello, se explotan todas las herramientas disponibles, y se desarrollan políticas y procedimientos que apoyen estas decisiones. Aprovechando la tecnología existente y los acuerdos comerciales bilaterales.

- Luego de analizar lo antes expuesto, y explorar la composición del modelo aplicado por Rehabilitación, se perfila que la centralización del mismo contribuiría a una mejora sustancial de las operaciones de la entidad, considerando el actual momento de recesión económica que se atraviesa a nivel mundial y cómo esta afecta la institución, mermando los aportes provenientes de organizaciones internacionales y donantes locales.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Explorados los aspectos concluyentes de la presente investigación, se procede a describir las principales recomendaciones:

Concentrar el proceso de compras de la institución en una sola dependencia (la sede) a través de la implantación de un modelo de administración y gestión de compras centralizadas.

Independizar el área de adquisiciones del área de administración, así como la designación de un responsable de la logística que abarque toda la red de la cadena de suministro institucional, asignando su supervisión a la Dirección de Administración y Finanzas, y no así a la Gerencia de Adquisiciones.

Formar un comité para liderar la transición al nuevo modelo.

Establecer el procedimiento adecuado para el tipo de modelo sugerido.

Acondicionar el clima para el cambio, a través de la aplicación de un plan de implementación para el manejo del cambio.

Seleccionar el personal con los conocimientos necesarios para este nuevo método, considerando la utilización del personal ya existente, así como la contratación de personal externo con experiencia en este tipo de modelo.

Adecuar la actual estructura a la nueva realidad.

Dotar de los conocimientos necesarios al personal que estará involucrado en la ejecución de este nuevo modelo de gestión.

Realizar licitaciones (concursos) para la selección de proveedores y establecer de forma contractual los términos y condiciones de compra: negociando tiempos y cantidades de entrega, descuentos por volúmenes, bonificaciones por cantidades, tiempo de crédito, concesiones, entre otros.

Adquirir la tecnología necesaria para la implantación de este nuevo modelo, considerando de ser necesario la actualización (upgrade) del actual sistema o la adquisición de un sistema que se ajuste a las nuevas necesidades.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1 Bowersox, D. J., Closs, D. J. y Cooper, M. B. (2007). Administración y Logística de la cadena de suministros. (2da. Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 2 <http://www.adr.org.do>
- 3 Carranza, O., Sabrià, F., Resende, P., Maltz, A. et al. (2006). Logística: Mejores Prácticas en Latinoamérica. México, D.F., México: International Thomson Editores, S.A.
- 4 Chase, R.B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2005). Administración de la Producción y Operaciones. (10ma. Ed.). México D.F., México: McGraw Hill-Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- 5 Ramírez Padilla, David Noel. (2005). Contabilidad Administrativa. (7ma. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- 6 Thompson y Strickland (2004). Administración Estratégica: Textos y Casos. México, D.F., México: McGraw Hill.
- 7 Ros Consulting (2009). Manual de Descripción de Puestos Rehabilitac Santo Domingo, D.N.
- 8 Rodríguez, José (2007). Manual de Políticas y procedimientos de compras e inventario de O.C., Santo Domingo, D.N.
- 9 De Moya, María (2003). Manual de Procedimientos Área Administrativa y Financiera Clínica Dra. Rosa Cisneros, Coordinadora de CMS. Santo Domingo, D.N.
- 10 Rehabilitación (2009). Reglamento Interno.