

Métodos y Técnicas Aplicables en el Área de Compras de la Empresa Productos
Drogam S.A.S Ubicada en la Ciudad de Cali, Valle del Cauca

Elizabeth Cristina Caicedo Zambrano
Juan David López López

Trabajo de grado para optar el título de: Administrador
de empresas

Director
Viviana Virgen Ortiz
Magister en ciencias de la organización

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento de Administración y Organizaciones
Administración de Empresas Santiago
de Cali
2024

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer métodos y técnicas aplicables en el área de compras de la empresa Productos Drogam S.A.S., con el fin de optimizar su operación teniendo en cuenta su tamaño, estructura y recursos disponibles. La investigación, de enfoque cualitativo y carácter descriptivo, se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas y observación participante a colaboradores de las áreas de Producción, Calidad y Contabilidad, permitiendo una comprensión integral de las dinámicas del proceso de compras.

Los resultados evidencian deficiencias en la gestión de proveedores, control de inventarios y planificación de compras, factores que afectan la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. A partir de este diagnóstico se plantean estrategias fundamentadas en modelos y normas internacionales, como ISO 9001 e ISO 20400, además de enfoques como Justo a Tiempo (JIT) y el sistema Kanban de doble tarjeta, que buscan mejorar la sincronización entre abastecimiento y producción, reducir costos de almacenamiento y fomentar una cultura de mejora continua.

Finalmente, se propone un plan de acción basado en el ciclo administrativo PODC (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar), que incluye la implementación de indicadores de desempeño, evaluación de proveedores y fortalecimiento del talento humano, con el propósito de consolidar un proceso de compras eficiente, sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de Productos Drogam S.A.S.

Palabras clave: Gestión de compras; Abastecimiento; Cadena de suministro; Justo a Tiempo (JIT); Kanban; ISO 9001; ISO 20400; Mejora continua; Eficiencia operativa; Productos Drogam S.A.S.

Tabla de contenido

1. Problema De Investigación.....	7
1. 2. Contextualización Del Problema	7
1.3. Preguntas De Investigación.	9
1.4. Justificación De La Investigación	9
1.5. Objetivos	12
1.5.1. Objetivo General	12
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
2. Marco Referencial	14
2.1. Estado Del Arte	14
2.2. Marco Teórico	17
2.3. Marco Contextual.....	18
2.3.1. Historia De La Empresa.	18
2.3.2. Organigrama.	21
2.3.3. Mapa de procesos	22
2.3.4. Misión.	23
2.3.5. Visión.	23
2.3.6. Política De Calidad	23
2.3.7. Portafolio De Productos.	24
2.3.7.1. Droga blanca.	24
2.3.7.2. Homeopáticos y/o Fito terapéuticos.....	27
2.3.7.3. Cosméticos.	28
2.3.7.4. Dispositivos Médicos	29
2.4. Ubicación De La Empresa	30
3. Diseño Metodológico	31
3.1. Enfoque Del Estudio.	31
3.2. Descripción De Los Participantes.	32
3.3. Técnicas De Recolección De Datos, E Instrumentos Utilizados	34
4. Resultados	37
4.1. Análisis del entorno.....	37
4.1.1. Internacional	37
4.1.2. Nacional.....	38
4.1.3. Regional.....	40

4.2.	Análisis del sector	41
4.2.1.	Perfil competitivo del sector	41
4.3.	Análisis De La Competencia	48
4.4.	Análisis Interno	51
4.4.1.	Descripción Del Proceso De Compra.	51
4.4.2.	Diagrama De Flujo Del Proceso De Compras	52
4.4.3.	Caracterización Del Proceso De Compra.	53
4.4.4.	Análisis De Las Entrevistas.....	54
4.4.4.1.	Generalidades.	54
4.4.4.2.	Seguimiento Y Control Del Área De Compras	55
4.4.4.3.	Gestión De Proveedores.....	56
4.4.4.4.	Gestión De Inventarios.	57
4.4.4.5.	Cierre	58
4.5	Análisis DOFA.....	60
4.6.	Prácticas Eficientes Para Gestión De Compras	61
4.6.1.	¿Cuánto?	61
4.6.2.	¿Quién?	62
4.6.3.	¿Cuándo?	62
4.6.4.	¿Qué precio?	62
4.6.5.	¿Dónde?	63
4.6.6.	¿Cómo?	63
4.6.7.	¿Por qué?	63
4.7.	Casos De Estudio Sobre El Proceso De Compras	65
4.7.1.	TECSER	65
4.7.2.	Productos De Belleza Ana María	65
4.8.	Planteamiento De Estrategias Para La Gestión De Compras En Productos Drogam SAS.....	66
4.8.1.	Exceso De Producción.....	67
4.8.2.	Procesos Que No Añaden Valor	67
4.8.3.	Aplicación Del Suministro De Oportunidad	69
4.8.4.	Uso Del Sistema Kanban.....	70
4.8.5.	Mejora De La Calidad Y Flexibilidad Del Proceso.....	71
4.9	Plan de Acción para la Optimización del Área de Compras	73

Conclusiones.....	78
Bibliografía	83
Anexos	86

Introducción

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer métodos y técnicas aplicables en el área de compras de la empresa Productos Drogam S.A.S., ubicada en Cali, Valle del Cauca, con el propósito de optimizar su operación, teniendo en cuenta su tamaño, recursos y necesidades. La empresa, dedicada a la fabricación y comercialización de productos denominados como droga blanca, cosméticos y dispositivos médicos por lo que enfrenta retos en su cadena de abastecimiento debido a factores debido a diversos factores internos y externos

A lo largo de este trabajo, se identifican las principales problemáticas del área de compras de acuerdo a los factores antes mencionados los cuales impactan directamente en la eficiencia operativa de la empresa.

El trabajo también propone un marco metodológico que integra herramientas cualitativas como entrevistas y análisis de procesos, con el fin de proporcionar una visión clara y detallada sobre los desafíos y oportunidades de mejora en la gestión de compras.

El desarrollo de este estudio no solo busca resolver las deficiencias actuales, sino también aportar al crecimiento y sostenibilidad de Productos Drogam S.A.S., en un contexto donde la optimización de la cadena de suministro es crucial para mantener su competitividad en el mercado colombiano. Por eso, se espera que la posible implementación de las estrategias planteadas contribuya al fortalecimiento de su operación y su proyección futura en un entorno empresarial dinámico y globalizado.

1. Problema De Investigación

Dificultades en el abastecimiento de materias primas e insumos para la empresa productos Drogam.

1. 2. Contextualización Del Problema.

Actualmente, la empresa Productos Drogam cuenta con el área de compras conformada por un comprador responsable de toda la actividad y gestión inherente a la adquisición de bienes y servicios en compañía del gerente general, quien de forma centralizada autoriza las negociaciones, compras y pagos tramitados por el comprador. Dentro de esta dinámica se encuentran algunas falencias o deficiencias de la organización, las cuales impactan negativamente en las actividades del área de compra y pueden ocasionar rupturas en la cadena de abastecimiento, dichas falencias se pueden detallar y describir de la siguiente manera:

- Como la mayoría de las materias primas son importadas y la empresa no realiza importaciones directas, está sujeta a los incrementos en los costos de nacionalización de un producto por parte de los importadores, así como a la incertidumbre que genera los procesos de logística, nacionalización y abastecimiento, cuyos precios al cierre del 2023 aumentaron en un 15% debido a factores como las sequías del canal de Panamá y la guerra en el medio oriente, según LA REPÚBLICA (10 de febrero del 2024). De manera adicional, durante los últimos 4 años (2020-2023) el peso colombiano ha tenido una variación del 8.29% frente al dólar, según cálculos realizados con la información de la tasa representativa del mercado del banco de la república colombiana.

- Se presentan retrasos en los tiempos de entrega de las materias primas e insumos en tránsito destinados para abastecer las necesidades de producción. Si se tienen en cuenta factores como las distancias recorridas por los diferentes proveedores para entregar la mercancía a la organización es posible ver que en gran medida estas materias primas provienen de Bogotá, Medellín y Yumbo lugares en donde se encuentran las importadoras y comercializadoras.
- Bloqueos administrativos en el despacho de órdenes de compra por parte de los proveedores provocados por el estado de cartera morosa. De acuerdo a la información de cartera administrada por la empresa, a cierre de diciembre del 2023 del total de la cartera por pagar a proveedores el 36.16 % de las cuentas se encontraban con plazos vencidos para su cancelación o pago con un promedio de morosidad de 22 días.
- Insuficiente capacidad de almacenamiento de materias primas e insumos para asegurar el abastecimiento de lo programado por el área de producción. Esto se debe a que la organización en la medida que ha crecido y requiere mayor infraestructura, ha buscado solucionar esta necesidad ampliando sus instalaciones, adecuando e integrando edificaciones aledañas a la edificación principal de la empresa, lo que ocasiona que los espacios adquiridos tengan limitaciones en cuanto sus dimensiones, disponibilidad y ubicación para las actividades que se planean realizar en dichos espacios.

Otro factor importante que limita la capacidad de almacenamiento dentro de la organización corresponde a los parámetros normativos como el del decreto 1496 de 2018 y el decreto 1630 del 2021, los cuales buscan reglamentar y estandarizar el

etiquetado, almacenamiento y disposición de productos químicos, los cuales dada la naturaleza de la organización son en su mayoría la materia prima de todos los productos comercializados por la empresa en cada una de sus líneas.

1.3. Preguntas De Investigación.

¿Cuáles son los métodos y técnicas aplicables en el área de compras de la empresa productos Drogam S.A.S. que permitan la optimización de la operación teniendo en consideración su tamaño, recursos y necesidades?

1.4. Justificación De La Investigación

La implementación de nuevas metodologías y técnicas en el área de compras de la empresa Productos Drogam SAS. es una oportunidad crucial para mejorar significativamente su operación y fortalecer su posición en el mercado. Esta iniciativa tiene importantes alcances, ya que permitirá reducir los costos asociados a la adquisición de materias primas e insumos, lo que contribuirá a mejorar la cadena de abastecimiento y minimizar los retrasos en la entrega de materias primas e insumos. Esto asegurará un abastecimiento oportuno y continuo para la producción, evitando así posibles interrupciones en la cadena de suministro, ya que esta engloba una serie de actividades interconectadas, permite a las organizaciones contar con los recursos necesarios para desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente final, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al usuario final, pasando por la transformación, fabricación, transporte y venta, cada paso es crucial para garantizar la satisfacción del cliente.

En el contexto de los servicios y establecimientos farmacéuticos, la cadena de suministro abarca a proveedores, transportistas, productores, distribuidores y otros actores clave, todos ellos trabajan en conjunto con el objetivo común de asegurar la disponibilidad de medicamentos y dispositivos médicos esenciales para satisfacer las necesidades de salud de los pacientes y la comunidad en general. (De formación profesional, T. E. O. 2021)

El modelo de gestión de compras responsable establecido en la norma ISO 20400:2017 proporciona un marco robusto para mejorar la función de compras, promoviendo prácticas éticas, sostenibles y estratégicamente alineadas con los objetivos corporativos, tal como señala la norma, una función de compras eficiente “debe contribuir al desarrollo sostenible, la gestión de riesgos y la mejora del rendimiento organizacional”; En el caso de Drogam, la implementación de estos principios permitirá fortalecer relaciones con proveedores confiables, reducir costos innecesarios por reprocesos, sobrestock o faltantes, y mejorar la continuidad operativa en un sector crítico como lo es el farmacéutico, ya que la norma no reemplaza los sistemas de gestión existentes, sino que los complementa y mejora, dotando a las decisiones de compra de una dimensión estratégica más amplia y responsable (ISO, 2017), autores como Preuss (2009) y Walker & Brammer (2012) destacan que la gestión de compras sostenibles no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa la resiliencia de la cadena de suministro, promueve la innovación en proveedores, y genera valor social compartido, todo ello sin perder de vista el control de costos, para productos Drogam, esta perspectiva fortalece la función de compras como un eje estratégico, capaz de garantizar: la reducción de riesgos logísticos,

reputacionales y de calidad, mayor transparencia y trazabilidad en sus relaciones comerciales, contribución activa a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), especialmente los relacionados con salud, producción y consumo responsable. Asimismo, la investigación se apoya en las buenas prácticas de Supply Chain Management (SCM), en particular aquellas descritas en el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) de APICS, que propone cinco procesos fundamentales Planificar (Plan), Aprovisionar (Source), Fabricar (Make), Entregar (Deliver) y Devolver (Return), este enfoque sistemático permitirá a Drogam optimizar su cadena de abastecimiento desde la planificación hasta la entrega, garantizando un suministro eficiente y continuo que minimice desperdicios y maximice la satisfacción del cliente, desde el ámbito académico, diversos estudios han validado el SCOR como herramienta efectiva para establecer indicadores de desempeño comparables internacionalmente reducir costos operativos y mejorar la eficiencia interdepartamental (Stephens, 2001), promover la integración estratégica entre compras, producción y logística, fortalecer el enfoque hacia el cliente final mediante la alineación de procesos internos con la demanda externa, igualmente Drogam, como empresa del sector farmacéutico que enfrenta desafíos en su abastecimiento (como la importación de materias primas, sobrestock y agotados), puede aplicar el modelo SCOR para estructurar su proceso de compras dentro de una cadena de suministro altamente integrada y basada en buenas prácticas internacionales. (APICS, 2017; Mentzer et al., 2001)

Teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a la variabilidad en los costos de nacionalización y los desafíos logísticos asociados a la importación, la empresa se

beneficiará al contar con estrategias más flexibles y eficientes para enfrentar estos desafíos, lo que garantizará la continuidad de sus operaciones sin comprometer la calidad ni la rentabilidad, asimismo, la adopción de métodos y técnicas innovadoras en el área de compras no sólo resolverá las deficiencias actuales, sino que también impulsará el crecimiento y la competitividad de la empresa en el sector farmacéutico. En primer lugar, este sector es uno de los más significativos a nivel mundial, con ingresos que superarían los 1,25 billones de dólares estadounidenses en 2020. Esta cifra refleja la magnitud del mercado y las oportunidades de crecimiento que ofrece para empresas como Productos Drogam.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la producción farmacéutica no es exclusivamente regional o nacional, sino que hay una fuerte dependencia del exterior, como lo demuestran las cifras de exportación e importación. Esto resalta la necesidad de que empresas como Productos Drogam sigan creciendo y fortaleciéndose en términos de capacidad de producción, innovación y eficiencia en la cadena de suministro para competir efectivamente en un mercado globalizado y altamente competitivo. (Statista, 2023)

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer métodos y técnicas aplicables en el área de compras de la empresa productos Drogam S.A.S., que contribuyan a la optimización de la operación teniendo en consideración su tamaño, recursos y necesidades.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Identificar los factores clave responsables de las demoras en la cadena de abastecimiento de la empresa productos Drogam.
- Relacionar prácticas eficientes de gestión de compras que permitan la optimización de los recursos disponibles en las operaciones de la empresa.
- Plantear estrategias de carácter administrativo que involucren a las demás áreas misionales y de apoyo en la organización agilizando los procesos de compra y abastecimiento.

2. Marco Referencial

2.1. Estado Del Arte

Tabla 1. Estado del arte para la gestión de compras.

Diciplina	Autores	Nombre del libro	Año de publicación	Planteamiento del libro	Lugar
Gestión de compras eficientes y sostenibles	Vargas Moreno, Óscar Alberto	Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas	2014	El autor Vargas Moreno plantea que las organizaciones deben incluir en sus procesos de gestión de compras y cadena de suministro estrategias que permitan a las empresa ser más competitivas agregando un modelos de sostenibilidad en su procesos, es por esta razón que en este libro se propone dicha metodología que integra la sostenibilidad en la cadena de suministro agregándola como un factor decisivo como por norma general lo son el precio, el plazo de pago y la calidad de esta manera dicho modelo logra encaminar a las organizaciones a alcanzar estándares internacionales los cuales son de suma importancia cuando dimensionamos el contexto global de las organizaciones actualmente. Vargas Moreno también plantea que este enfoque sostenible puede ofrecer beneficios claros tanto a corto como a mediano plazo, promoviendo una cultura organizacional que impulse a las empresas colombianas a convertirse en referentes de clase mundial.	COLOMBIA
Gestión de compras sostenibles	ICONTEC	GTC - ISO 266. Guía para la gestión de compras verdes	2016	La guía publicada por ICONTEC es una herramienta diseñada para ayudar a las empresas en la implementación de prácticas de compras verdes de esta manera apoya el desarrollo de la responsabilidad social empresarial especialmente en el contexto de la gestión de la cadena de suministro es así como se busca facilitar que las empresas integren prácticas ambientales y sociales responsables en sus decisiones de compra, promoviendo así una mayor sostenibilidad en sus operaciones.	COLOMBIA
Gestión de compras sostenibles	ICONTEC	GTC- ISO- 20400. Compras sostenibles directrices	2017	La guía de ICONTEC se basa en un estándar internacional que busca la incorporación de la sostenibilidad en sus procesos de compras y gestión de la cadena de suministro, esta guía brinda comprensión sobre: - Qué son las compras sostenibles. - Los impactos y consideraciones sostenibles en distintos aspectos de	COLOMBIA

				la actividad de compras, abarcando desde la política hasta la estrategia. Es así como promueve prácticas de compra más sostenibles, beneficiando a las organizaciones, al medio ambiente y a la sociedad en su conjunto, impulsando decisiones de compra que consideren factores económicos, ambientales y sociales.	
Gestión de compras, presupuesto y tics	López Ballesteros, Carlos	Compras con control presupuestario	2009	López Ballesteros propone un enfoque estructurado y controlado de las compras para que estas contribuyan efectivamente a los resultados de la organización, plantea la relevancia de gestionar el proceso de compras dentro de las organizaciones proponiendo que en tiempos de crecimiento económico la dirección prioriza la expansión geográfica o la entrada en nuevos mercados por lo que deja el control de compras en segundo plano. Sin embargo, en un escenario económico negativo se vuelve muy importante revisar y optimizar cada proceso interno para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. El control presupuestario en el proceso de compras implica la coordinación de múltiples personas y departamentos dentro y fuera de la empresa en la gestión de bienes, servicios, pagos e información por lo que a través de esta integración se logra alinear la estrategia de la organización con los procesos de esta.	ESPAÑA
Cadena de abastecimiento	Tomás Fontalvo Herrera, Efraín De La Hoz Granadillo, Adel Mendoza Mendoza	Los procesos logísticos y la administración de la cadena de suministro	2019	Se analiza sistemáticamente los componentes y procesos logísticos en la administración de la cadena de suministro. Este análisis busca comprender las características, interacciones y criterios de medición del desempeño logístico desde una perspectiva estratégica, holística y sistémica. los autores revisan diversos artículos científicos en bases de datos indexadas Integrando conceptos clave como logística, administración de la cadena de suministro, gestión de compras, producción, distribución, redes logísticas, indicadores de rendimiento, seguridad logística y el Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro, como resultado se presentan los procesos de la cadena de suministro y sus interrelaciones, destacando la importancia de una administración eficaz para mejorar el rendimiento y formular estrategias competitivas en el mercado.	COLOMBIA
Gestión de compras y planeación estratégica	Javier González Benito	Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras	2006	EL artículo plantea que la gestión de compras es una función clave que puede generar ventajas competitivas para las empresas. Pero, para lograr este impacto es fundamental que la gestión de compras esté plenamente integrada en la planificación estratégica de la organización. también sugiere que una alineación entre la función de compras y los objetivos estratégicos de la empresa contribuye significativamente a mejorar la competitividad y el desempeño general de la organización.	ESPAÑA

Gestión de compras y finanzas	Juan José Jiménez, presidente de Aerce	El área de compras y el área de gestión financiera deben remar en la misma dirección	2014	La entrevista presenta a Juan José Jiménez, presidente de la Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos (Aerpe). Jiménez discute su perspectiva sobre la gestión de compras, destacando los desafíos y dificultades que enfrentan los profesionales del área de abastecimiento, así como estrategias para enfrentar estos retos. Además, aborda los paradigmas existentes en la gestión de compras y el futuro del área, enfatizando la importancia de la colaboración entre las áreas de compras y finanzas.	ESPAÑA
Gestión de compras y abastecimiento	Fraser Johnson, Michiel R. Leenders and Anna E. Flynn	Administración de compras y abastecimientos	2011	Promueve la importancia estratégica de la administración de compras y suministro en el logro de las metas organizacionales, la idea se basa en que el suministro y los proveedores deben apoyar de manera significativa a los objetivos de la empresa, el texto ofrece un enfoque práctico mediante más de 40 casos reales que permiten aplicar los avances teóricos y de investigación en el campo. También incorpora conceptos contemporáneos como la administración total de la calidad, la innovación, la mejora continua, los estándares ambientales y la responsabilidad social empresarial, resaltando la importancia de que la gestión de compras no solo se centre en la eficiencia operativa, sino también en la contribución a la sostenibilidad y responsabilidad social.	U.S.A edición traducida en MEXICO
Gestión de la calidad	ICONTEC	NTC- ISO- 9001 Sistema de gestión de la calidad Requisitos	2015	La norma internacional establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad eficaz en las organizaciones cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño global de las organizaciones y proporcionar una base sólida para iniciativas de desarrollo sostenible. En cuanto a las compras, la norma en el apartado 8.4, establece que las organizaciones deben asegurar que los productos y servicios adquiridos externamente cumplan con los requisitos de calidad necesarios para garantizar la satisfacción del cliente y el desempeño del sistema de gestión de la calidad.	COLOMBIA
Gestión medioambiental	ICONTEC	NTC- ISO- 14001 Sistema de gestión ambiental Requisitos con orientación para su uso,	2015	La norma se centra en establecer los requisitos para implementar un sistema de gestión ambiental (SGA) dentro de una organización es cual sea efectivo y de esta manera ayudar a las organizaciones a reducir su impacto ambiental. Aunque la ISO 14001 no está diseñada específicamente para la gestión de compras, influye en esta área en los aspectos de selección de proveedores, evaluación de riesgos ambientales en compras y requisitos de compra ambientalmente responsables.	COLOMBIA

Fuente: Tabla de elaboración propia recopilando información de varios autores.

2.2. Marco Teórico

Al abordar las propuestas para la asesoría empresarial se debe traer a colación algunas teorías o normas las cuales permiten resaltar la importancia de una buena gestión de compras; De acuerdo con Vargas Moreno y Óscar Alberto (2014), las teorías de administración de empresas sugieren que la gestión de la cadena de suministro puede representar entre el 45% y el 50% de los costos totales de una empresa. Por lo tanto, es crucial que las empresas colombianas desarrollen este concepto, integrando la sostenibilidad como un factor clave en su estrategia de competitividad. En la actualidad, los modelos de compras en las empresas colombianas se basan principalmente en la negociación de precios y plazos de pago, junto con otros factores decisorios como la calidad, la capacidad financiera del proveedor y el cumplimiento en la entrega. Sin embargo, el componente de sostenibilidad no se refleja adecuadamente en estos modelos, los autores proponen un modelo de compras eficiente y sostenible que vaya más allá de la negociación de precios y aborde un concepto que integre a la cadena de suministro dentro de su propuesta de sostenibilidad. Este enfoque ofrece claros beneficios para la empresa a corto y mediano plazo y puede ser una herramienta de apoyo en el contexto actual de globalización de los mercados, donde las empresas deben orientarse a ser de talla mundial, y la tendencia global es hacia la sostenibilidad.

Así mismo la norma NTC- ISO- 9001 Sistema de gestión de la calidad Requisitos (2015), garantiza la calidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente en las organizaciones al proporcionar un marco estructurado para establecer, implementar y mejorar continuamente sistemas de gestión de la calidad. Al enfocarse en comprender

las necesidades del cliente, promover la mejora continua, adoptar un enfoque basado en procesos y gestionar proactivamente los riesgos, la norma ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones, ofrecer productos y servicios consistentemente de alta calidad y cumplir con las expectativas de los clientes, impulsando así la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado. (integrar apartado de la gestión de compras) la norma incluye el punto 8,4

Finalmente, también se resalta la norma GTC-ISO-20400 Compras sostenibles directrices (2017), porque promueve la importancia de integrar la sostenibilidad en los procesos de compra y gestión de la cadena de suministro, por lo cual implementarla en una organización tendría varios beneficios, no solo cumplir con sus responsabilidades de sostenibilidad, sino que también puede obtener ventajas significativas. Estas oportunidades incluyen la reducción del impacto ambiental a lo largo de la cadena de suministro, la mejora de la reputación corporativa, la mitigación de riesgos relacionados con la cadena y la generación de valor a largo plazo para todas las partes interesadas. Además, la ISO 20400:2017 proporciona una guía clara sobre cómo abordar los impactos y consideraciones sostenibles en todas las etapas del proceso de compras, lo que ayuda a las organizaciones a avanzar hacia prácticas empresariales más éticas, responsables y sostenibles.

2.3. Marco Contextual

2.3.1. Historia De La Empresa.

Productos DROGAM S.A.S es una empresa dedicada a la fabricación y empaque de productos farmacéuticos definidos como droga blanca, dispositivos

médicos y artículos cosméticos, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, departamento del Valle del Cauca. Su historia inicia en 1985, con el señor Julián Gamoneda, quien tuvo la oportunidad de emprender e invertir en una microempresa comercializadora de productos catalogados como dispositivos médicos, logrando con esto ampliar el mercado rural y urbano del Valle del Cauca, con la ambición de mejorar sus ingresos y por tanto su calidad de vida y al mismo tiempo la de su familia.

En el año 2005 su hijo, el señor Diego Mauricio Gamoneda, actualmente gerente comercial de Productos DROGAM S.A.S, finaliza un estudio de mercadeo donde identifica una necesidad primordial, proponiendo a la gerencia y Asamblea la necesidad de diversificar y ampliar el catálogo de productos incluyendo la línea de Droga Blanca, para lo cual fue necesario desarrollar un trabajo arduo y constante durante ocho años para poder tener la aceptación y codificación de distinguidos clientes como lo es la empresa Coopservir. (Gamoneda, 2018)

En el 2019 la empresa amplía su panorama agregando a su catálogo productos de línea cosmética estableciendo alianzas estratégicas con laboratorios cosméticos del Valle del Cauca como las empresas laboratorios Biologic y Laboratorios Dermanat comercializando productos propios fabricados por dichas organizaciones llegando a nivel nacional a través de los clientes y distribuidores Coopidrogas, Copservir, Olímpica, Comfandi entre otros.

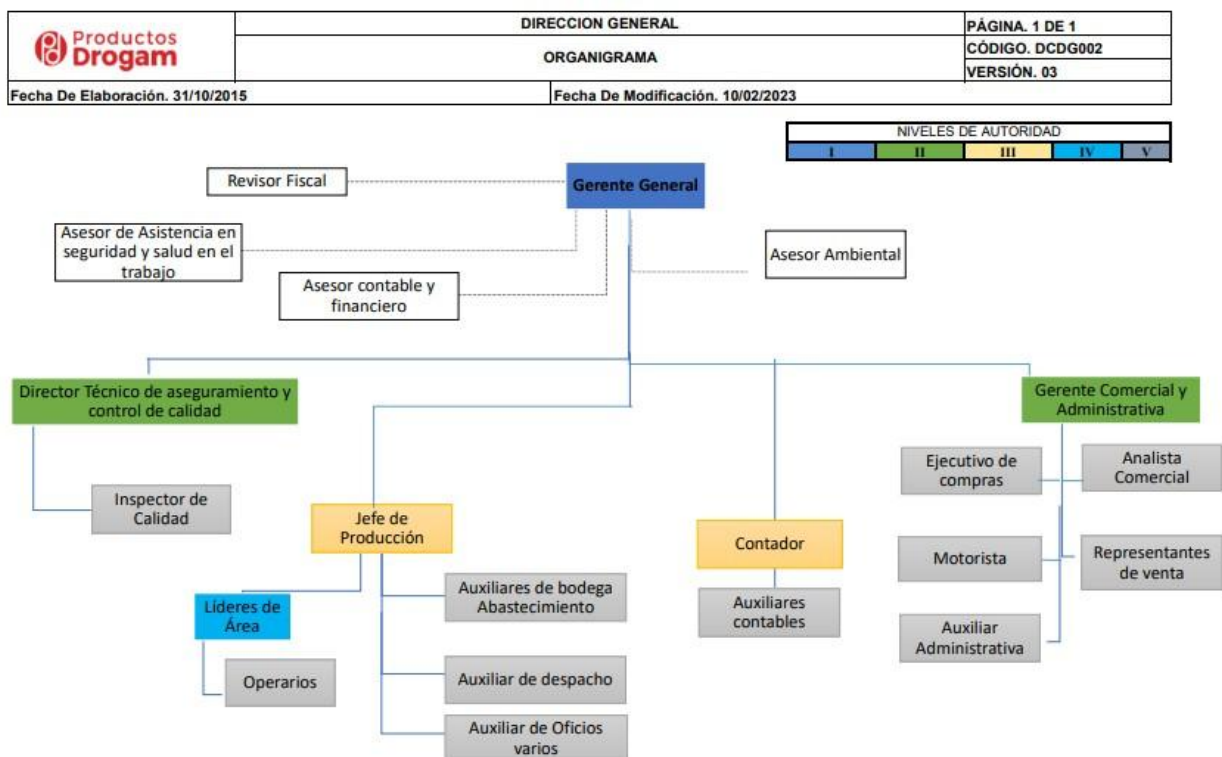
Para el año 2023 la empresa Productos DROGAM S.A.S logró la certificación como laboratorio cosmético y adicional está incursionando en la venta directa al cliente final a través de puntos de venta propios. DROGAM S.A.S comercializa en el presente

más de 69 productos, dentro de los cuales se destacan: Vaselina, manteca de cacao, aceite corporal de almendras y agua de rosas, entre otros.

Para el año 2024, Productos Drogam cuenta con una planta de trabajo aproximadamente de 40 colaboradores. La estructura jerárquica de la empresa contempla en la parte superior a la gerencia general, con el mayor rango de autoridad. A partir de este cargo se desglosan los demás. En la figura 1, se puede observar el organigrama y cómo son las dinámicas de relación y comunicación entre los diferentes cargos de la organización.

2.3.2. Organigrama.

Figura 1. *Organigrama Productos Drogam.*

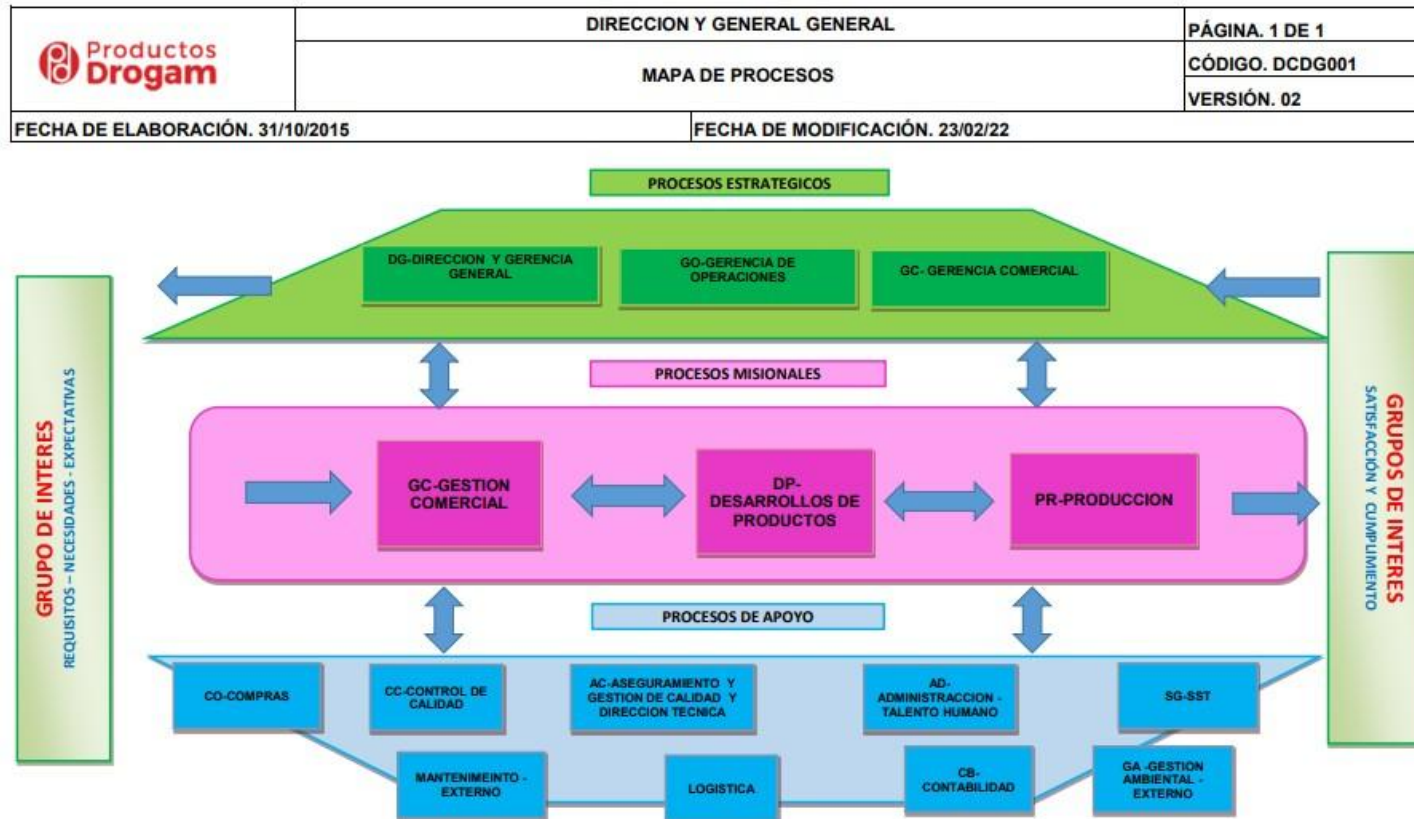


Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital DCDG002
ORGANIGRAMA

La estructura de procesos se encuentra conformada por: 14 procesos como se observa en la figura 2, entre los cuales están 2 procesos estratégicos, 3 procesos misionales y 9 procesos de apoyo administrativo y financiero con sus respectivas caracterizaciones, procedimientos, instructivos, registros y documentos externos.

2.3.3. Mapa de procesos

Figura 2. Mapa de procesos PRODUCTOS DROGAM S.A.S



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital DCDG001 MAPA DE PROCESO

2.3.4. Misión.

Elaboramos y/o empacamos productos definidos como “droga blanca”, dispositivos médicos y artículos cosméticos para el consumidor final a través de las cadenas y asociados droguistas y detallistas para brindar alternativas de salud y bienestar en cumplimiento con los estándares de calidad de los productos. Productos Drogam (2023) Archivo digital PROGRAMA DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD

2.3.5. Visión.

Ser líderes y referentes en el 2027 en el mercado nacional de Droga Blanca como una Empresa gestora de alternativas en el campo de la salud y bienestar integral de los consumidores. Asegurando la preferencia de nuestros productos por su excelente calidad. Productos Drogam (2023) Archivo digital PROGRAMA DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD

2.3.6. Política De Calidad

En PRODUCTOS DROGAM S.A.S desarrollamos, fabricamos y distribuimos productos determinados como "Droga blanca", Dispositivos Médicos y Cosméticos que brindan alternativas de salud y bienestar.

Enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y regulaciones vigentes.

Generando así productos de alta calidad, seguros, eficaces y con una completa satisfacción de todos aquellos quienes los utilizan. Permitiendo así mejorar

continuamente los procesos a través de las competencias de nuestros colaboradores y alianzas estratégicas con los diferentes grupos de interés. Productos Drogam (2023)

Archivo digital PROGRAMA DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD

2.3.7. Portafolio De Productos.

La empresa cuenta con un portafolio con varias listas de productos, que buscan satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.7.1. Droga blanca.

De acuerdo con el Instituto nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) en la resolución 243630 del 1999 La droga blanca son “Productos químicos denominados y comercializados como materias primas también utilizadas para preparaciones magistrales” pág. 1. los cuales la empresa Productos Drogam clasifica de acuerdo con sus características físicas en:

- Sólidos: Bicarbonato de sodio, Ácido Bórico, Sulfato de Magnesio, Sal Marina, Acido Salicílico, Sal Glober, Alumbre, Cloruro de Magnesio, Alcanfor.

Figura 3. *Productos Sólidos Sulfato de Magnesio.*



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital REVISTA

PRODUCTOS DROGAM pág. 15

- *Líquidos*: Miel de rosas, Glicerina qp y Carbonatada, Yodo , Azul de Metileno, Aceite de Ricino, Aceite Mineral.

Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital REVISTA

PRODUCTOS DROGAM *pág. 22*

- *Semisólidos:* Pasta al Agua (Blanco de zinc), Vaselina Usp.

Figura 5. *Productos semisólidos.*



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital REVISTA PRODUCTOS DROGAM pág. 18

2.3.7.2. Homeopáticos y/o Fito terapéuticos.

De acuerdo con el Instituto nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). “Son preparados farmacéuticos obtenidos por técnicas homeopáticas, conforme a las reglas descritas en las farmacopeas oficiales aceptadas en el país, con el objeto de prevenir, aliviar, curar, tratar y/o rehabilitar una condición médica. Los Fito terapéuticos son productos medicinales empacados y etiquetados, cuyas sustancias activas provienen de plantas medicinales o asociaciones de éstas o de extractos, tinturas o aceites, presentado en estado bruto o en forma farmacéutica que se utiliza con fines terapéuticos. En su formulación, no pueden contener principios activos aislados y químicamente definidos”, en esta categoría encontramos: Valeriana Oficinales, Esencias Florales, Tinturas de Árnica, Benjuí o Ruibarbo.

Figura 6. *Productos homeopáticos.*



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital REVISTA PRODUCTOS DROGAM pág. 20.

2.3.7.3. Cosméticos.

De acuerdo con el Instituto nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) “Toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado y prevenir o corregir los olores corporales” En esta categoría encontramos la Gel Caléndula, Aceites corporales de Coco, Almendras, Naranja y Rosas, Agua de Rosas, Jabones de Azufre, Carbón Activado, Bicarbonato de Sodio, Tierra y Caléndula, Protector labial de Manteca de Cacao.

Figura 7. *Productos Cosméticos*



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital REVISTA PRODUCTOS DROGAM pág. 4

2.3.7.4. Dispositivos Médicos

Según una publicación de la Clínica Diagnóstica Especializada Congregación Mariana septiembre 2011 - Medellín, Colombia “Son instrumentos, aparatos, artefactos, equipos biomédicos u otros artículos similares o relacionados, destinados para uso en seres humanos en asuntos de salud. También son considerados dispositivos médicos los componentes, partes, accesorios o software que hacen posible la adecuada utilización de estos dispositivos”. En el caso de Productos Drogam, en esta categoría encontramos las gasas.

Figura 8. *Dispositivos médicos*

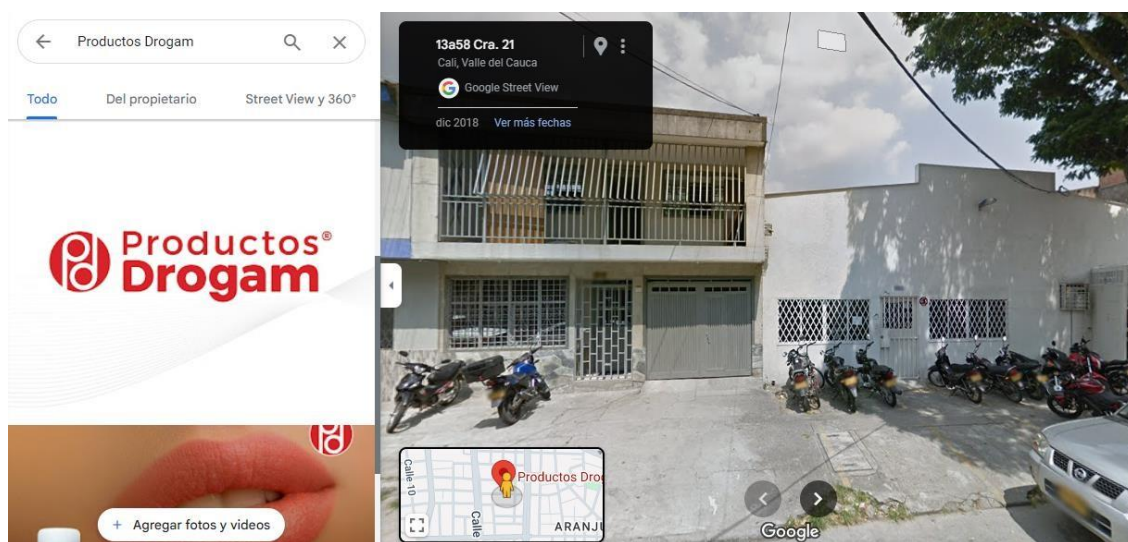


Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital

2.4. Ubicación De La Empresa

Productos Drogam SAS, pertenece al sector económico secundario o industrial. Se dedica a la fabricación y comercialización de productos farmacéuticos. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la carrera 21 #13 b - 33, barrio Guayaquil, en la ciudad de Cali, Valle del Cauca, a 700 m de la autopista Sur Oriental en el centro de la ciudad de Cali.

Figura 9. Ubicación productos Drogam SAS



Fuente: Tomado de google maps. (28 de mayo 2024) Ubicación Productos Drogam SAS

La empresa se encuentra clasificada con el código CIU 4773, «Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, en establecimientos especializados» (DIAN). Esta clase incluye:

El comercio al por menor de productos farmacéuticos, medicinales, botánicos, homeopáticos, ortopédicos, ortésicos y protésicos, y artículos de perfumería y cosméticos

El comercio al por menor de productos farmacéuticos veterinarios.

Las actividades de las tiendas naturistas.

3. Diseño Metodológico

El presente trabajo de investigación propone un conjunto de métodos y técnicas aplicables al proceso de compras de la empresa Productos Drogam ubicada en la ciudad de Cali, Valle. A continuación, se presentan los detalles de tipo metodológico utilizados. Para iniciar se presenta el enfoque del estudio, seguido de la descripción de los participantes, luego se mencionan las técnicas de recolección de datos utilizadas.

3.1. Enfoque Del Estudio.

Para este estudio, la investigación cualitativa es una herramienta esencial para comprender los fenómenos organizacionales, especialmente en el contexto de pequeñas empresas. Por lo cual, se seleccionó este enfoque metodológico para estudiar el proceso de compras en la organización desde la perspectiva de la planeación estratégica el cual ofrece un proceso sistemático de análisis desde diferentes perspectivas de los entornos empresariales.

La investigación cualitativa permite una comprensión profunda en el contexto organizacional, sobre todo en una pequeña empresa donde las prácticas cotidianas marcan de manera evidente los procesos y preferencias en cuanto al abastecimiento se refiere. El autor Sampieri RH. (2018) argumenta que la ruta de investigación cualitativa busca comprender los fenómenos desde la mirada de los participantes en el contexto o ambiente en el cual se desarrolla la investigación.

Así mismo, por los objetivos de la investigación el estudio describe las características y situaciones de la organización, en relación con el tema de estudio. a

esto Sampieri RH. menciona que “No hay un modelo de descripción, sino que cada quien capta los elementos que le llaman más la atención de acuerdo con el planteamiento del problema, y esto constituye un dato.” (2018, p 406).

3.2. Descripción De Los Participantes.

El método de selección de entrevistados para esta investigación se basa en un muestreo intencional, en el cual se eligieron tres participantes estratégicos de una población total de 40 empleados de la empresa Productos Drogam, la elección de los entrevistados se realizó bajo criterios específicos con varias áreas funcionales (Producción, Control de Calidad y Contabilidad) y la relevancia de estos cargos en el proceso de compras (Jefe de Producción, Analista de Calidad y Contador), con el objetivo de asegurar una representación completa de las dinámicas que influyen en el proceso de compras. Esto permite que se logre una visión integral y multifacética de las prácticas actuales de abastecimiento, la información se recolectará mediante entrevistas semi-estructuradas, lo cual permite profundizar en las experiencias y percepciones de los participantes, así como mediante un diario de campo elaborado desde una observación participante, realizado por un empleado que cumple también el rol de investigador, esta combinación metodológica garantiza que los datos obtenidos reflejen tanto las perspectivas individuales como las dinámicas organizacionales observadas en el entorno real de trabajo.

Tabla 2. Registro de empleados participantes de la investigación

	Participante No.1	Participante No.2	Participante No.3
Nombre completo	Elizabeth Martinez Bravo	Alexis Hoyos Duque	Jeyson Armando Alvarez Castaño
Edad	37 años	36 años	43 años
Área de trabajo	Producción	Control de Calidad	Administración contabilidad
Cargo	Jefe de Producción	Analista o Inspector de Calidad	Analista Comercial
Tiempo en la empresa	9 años	5 años	2 años

Fuente: *Tabla de elaboración propia.*

La selección de estos participantes tiene como criterio asegurar una representación completa y diversa de las áreas que intervienen en los procesos de compra. Sin embargo, existen ciertas limitaciones para realizar la recolección de la información. Así pues, los criterios y/o limitaciones son los siguientes:

- **Diversidad de Áreas.** Al provenir de diferentes áreas (Producción, Control de Calidad y Contabilidad), estos participantes pueden ofrecer una visión multifacética sobre los requerimientos y necesidades de la empresa en cuanto a la compra de bienes o contratación de servicios y prácticas que prevalecen en el área de compras.

- **Roles Clave.** Los roles de Jefe de Producción, Analista o inspector de Calidad y Contador son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, y los participantes en estos roles tienen una comprensión parcial de las prácticas en cuanto a la contratación y compra de bienes y servicios por lo que al sumar estas perspectivas se puede construir una visión completa en cuanto a los procesos de compra usados por la organización.

3.3. Técnicas De Recolección De Datos, E Instrumentos Utilizados

Para el estudio es fundamental diseñar una estrategia de recolección de información que permita obtener una visión integral de las prácticas que caracterizan la organización en cuanto a el proceso de compras y abastecimiento. A continuación, se describe el proceso y los instrumentos empleados en la recolección de datos clasificados según sean fuentes primarias o secundarias.

Fuentes Primarias: Es la información que se obtiene de forma directa. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural. En esta investigación los instrumentos que se usaron fueron: Entrevistas realizadas al personal de la compañía por el método de observación participante.

- **Entrevistas:** Las entrevistas constituyen una herramienta clave para la obtención de datos directos sobre la percepción que tienen los participantes acerca de los fenómenos que motivan la investigación. Frente a lo anterior Sampieri, opina lo siguiente” Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, las empleas cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (por ejemplo, la investigación de formas de

depresión o la violencia en el hogar). O bien, se requieren perspectivas internas y profundas de los participantes.”. (2018, p. 449).

Para este estudio, se aplicó este instrumento a los participantes en la tabla 2.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas, permitiendo tanto la exploración de temas específicos como la flexibilidad para profundizar, explicar y orientar en aspectos emergentes. Las entrevistas comprendieron preguntas abiertas relacionadas con el análisis interno de la organización (Ver Anexo 1 Formato de Entrevista)

- *Diario de Campo*: Un diario de campo proporciona una fuente valiosa de información cualitativa. Este instrumento permite registrar observaciones cotidianas, interacciones y reflexiones sobre la dinámica de compra de la empresa desde una perspectiva interna y continua. En este caso en la tabla 3, se muestra que el instrumento consta de un registro tomado por uno de los empleados de la empresa. El cual, a su vez tiene el rol de investigador para este estudio, a esto se le denomina Diario de Campo por observación participante, ya que el individuo que observa y recoge la información, hace parte del medio natural y el contexto organizacional, por lo que está en contacto con el fenómeno observado.

Tabla 3. Observador diario de campo.

Investigador

Nombre completo	Juan David López López
Edad	27 años
Área de trabajo	Compras
Cargo	Ejecutivo de compras
Tiempo en la empresa	6 años
Rol del observador e investigador académico	Empleado de la organización

Fuente: Tabla de elaboración propia.

El diario incluye anotaciones sobre eventos significativos, comportamientos recurrentes, prácticas organizacionales y cualquier otra observación o registro que permita caracterizar mejor el proceso de compras. (Ver Anexo. Formato de Diario de Campo)

Fuentes Secundarias. Son las que proporcionan información relevante sobre el tema de investigación a través de libros, revistas y documentos escritos que están relacionados con el tema en cuestión. Estas fuentes no presentan datos originales, sino que referencian, analizan y comentan sobre la información previamente publicada.

- *Revisión documental.* La revisión de documentos internos es crucial para obtener una comprensión estructurada de los procesos, políticas, y

procedimientos que guían las prácticas cotidianas en cuanto a los procesos de compra y las metodologías en cuanto al abastecimiento a través de la comprensión e interpretación de los documentos suministrados por la empresa. Entre los documentos se encuentran los manuales de procedimientos, políticas, y cualquier otro documento relevante que le permita a la empresa difundir y socializar su información.

- *Página Web de la Empresa.* El sitio web de Productos Drogam (<https://productosdrogam.com/>) es una fuente secundaria que ofrece información básica y de contextualización acerca de la empresa para la realización del trabajo investigativo.

4. Resultados

4.1. Análisis del entorno

Dada la importancia estratégica del sector farmacéutico en Colombia para impulsar la productividad, competitividad y desarrollo económico, es fundamental llevar a cabo un estudio exhaustivo sobre las técnicas de compras, por lo tanto, resulta imperativo comprender los entornos en los que se desenvuelve esta actividad económica.

4.1.1. Internacional

El sector internacional de la industria farmacéutica es un mercado significativo, con ingresos totales de 1,25 billones de dólares en 2020 a nivel mundial, los principales productores de medicamentos incluyen Estados Unidos, China, Japón y Brasil. Sin

embargo, en América Latina, sólo el 3,5% de las ventas totales globales se dirigen a esta región. Colombia se destaca como el quinto mercado en la región, con ventas por 19,7 billones de pesos en 2021 y una proyección de crecimiento hasta los \$25 billones de pesos en 2025. En el país, las ventas de medicamentos patentados representan el 41% de las ventas totales, seguidas por los medicamentos genéricos con el 42% y los medicamentos de venta libre (OTC) con el 17%. En cuanto a los canales de distribución, el 66% de las ventas del mercado farmacéutico se distribuyeron a través del canal institucional y el 34% a través del canal comercial en 2021. Se prevé que la comercialización de varias moléculas migre del canal comercial al institucional debido a la actualización integral de tecnologías que ha ocurrido recientemente. Esto incluye 600 medicamentos y 668 procedimientos, cubriendo el 93,5% del Plan de Beneficios en Salud con cargo a la UPC. (*ANDI - Noticias*, s. f.)

4.1.2. Nacional

La industria farmacéutica es un componente crucial del sistema de salud del país, en 2019, el gasto farmacéutico en Colombia representó el 21% del gasto total en salud de los hogares, equivalente al 1,5% del PIB. Sin embargo, en comparación con otros países, el gasto público en tecnologías de la salud está por debajo del promedio de la OCDE, situándose en un 36%. Colombia muestra una balanza comercial deficitaria en el sector farmacéutico, con un 92% de participación de importaciones frente a un 8% de exportaciones. En 2021, las exportaciones aumentaron un 7%, El destino principal de las exportaciones es Latinoamérica, las importaciones, por otro lado, crecieron un 54% en 2021, siendo Europa el principal proveedor de Colombia. A nivel nacional, el sector farmacéutico cuenta con 306 empresas, con el 71% dedicado a

la comercialización y el 29% a la producción. La producción local de medicamentos ha experimentado un crecimiento significativo, con un aumento del 21,1% en los primeros meses de 2022. Esta producción genera empleo para cerca de 49.768 personas. En el mercado farmacéutico colombiano, 74 laboratorios nacionales y multinacionales representan aproximadamente el 79% de las ventas totales, que ascendieron a 12,7 billones de pesos en 2020. (*ANDI - Noticias*, s. f.)

En cuanto a la regulación del sector farmacéutico en el país, este está soportado en un sólido marco regulatorio y de vigilancia sanitaria. El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) ha sido certificado como Autoridad Nacional Reguladora de Referencia por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) desde 2010, junto con otras agencias destacadas en la región. La regulación sanitaria de medicamentos se fundamenta en el Decreto 677 de 1995, que actualmente está en proceso de actualización para incorporar buenas prácticas regulatorias internacionales, como trámites automáticos y un enfoque de riesgo. Para los medicamentos biológicos, el gobierno colombiano emitió el Decreto 1782 en septiembre de 2014, que establece los requisitos de evaluación y aprobación de comercialización a través de tres vías:

Procedimiento de Nuevo Medicamento: Para medicamentos innovadores que no han sido aprobados previamente en el país.

Procedimiento Acelerado: Para medicamentos ya aprobados por autoridades de referencia internacionales.

Procedimiento Abreviado: Para medicamentos genéricos o biosimilares que han demostrado ser equivalentes a productos ya existentes. (*Decreto 1782 de 2014 Nivel Nacional*, s. f.)

Además, la regulación de precios de medicamentos se divide en dos grupos (control directo, el gobierno fija el precio máximo de venta y libertad regulada, los precios son libres, pero bajo vigilancia para evitar abusos), liderada por la Comisión Nacional de Precios de Medicamentos y Dispositivos Médicos para todos los medicamentos en el mercado farmacéutico, y la fijación de presupuestos máximos a cargo de Minsalud, que restringe los medicamentos no incluidos en los planes de beneficios.

4.1.3. Regional

El Valle del Cauca se posiciona como un referente en el sector farmacéutico latinoamericano con la inauguración del Centro de Desarrollo Farmacéutico de la multinacional francesa Sanofi, ya que el Valle del Cauca cuenta con 27 establecimientos dedicados a esta actividad económica en la región, este nuevo espacio representa un hito en la producción y comercialización de productos farmacéuticos. La apertura del Centro no solo trae consigo nuevos productos, sino también la transferencia de conocimientos a la región, lo que contribuye significativamente al desarrollo local. Esta inversión extranjera, resultado del trabajo conjunto entre la Gobernación del Valle, Invest Pacific y otras entidades, demuestra el compromiso por convertir al Valle del Cauca en un territorio atractivo para las grandes industrias. Con una inversión de 1,5 millones de dólares y la creación de 25 nuevos empleos directos, esta iniciativa fortalece el sector farmacéutico local y contribuye al

crecimiento económico de la región, el Centro de Desarrollo Farmacéutico cuenta con instalaciones modernas, incluyendo seis salas para el desarrollo de procesos de generación de fármacos y un laboratorio de formación para estudiantes universitarios, lo que promueve el desarrollo del talento local y la innovación en diferentes áreas terapéuticas.

4.2. Análisis del sector

4.2.1. Perfil competitivo del sector

La siguiente tabla se pretende evaluar el perfil competitivo del sector en el que opera Productos Drogam S.A.S., basado en el análisis del mercado utilizando las 5 fuerzas de Porter, este enfoque permite identificar si el mercado en cuestión es repulsivo o atractivo para la empresa, ayudando a determinar las estrategias más adecuadas para su supervivencia y crecimiento.

El análisis del sector no solo facilita la comprensión de la intensidad competitiva y las dinámicas del entorno, sino que también proporciona una base sólida para tomar decisiones estratégicas informadas. En un mercado repulsivo, donde la competencia es intensa y las barreras de entrada son altas, las empresas como Drogam necesitan implementar estrategias defensivas y de diferenciación para proteger su participación en el mercado. Por otro lado, en mercados atractivos, las oportunidades de expansión y crecimiento son mayores, permitiendo una mayor flexibilidad en la estrategia.

Este análisis permitirá a Drogam adaptar su estrategia competitiva a las realidades del sector, maximizando sus posibilidades de éxito y manteniendo una posición competitiva sólida, a continuación, se presenta el perfil del competidor del

sector, con los principales indicadores de competitividad y las fuerzas que determinan el nivel de atracción o repulsión del mercado.

Tabla 4. Perfil competitivo de la empresa Productos Drogam en el sector

Negocio		Marco específico del negocio					
Sector		Poder competitivo del subsector minoristas					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1.Competidores							
Actuales							

1.1 Rivalidad de los competidores							
Número de competidores	Grande	1					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	1					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				1		Rápido
Costos fijos o almacenaje	Altos	1					Bajos
Incremento de capacidad	Grande	1					Pequeña

Capacidad de diferenciación del producto	Baja				1		Alta
Importancia para la empresa	Alta	1					Baja
Rentabilidad del sector	Alta	1					Baja
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	1					Baja
Costo de salida	Alto		1				Baja
Interacción estratégica	Alta				1		Baja

Barreras emocionales	Alta	1					Baja
Restricciones sociales o de gobierno	Alta			1			Baja
2.Posiciones entrantes							

2.1 Barreras de entrada	Alta	1					Baja
Economías de escala	Alta					1	Baja
Diferenciación del producto	Baja				1		Alta
Costos de cambio del cliente	Alta	1					Baja
Acceso a canales de distribución	Amplio				1		Limitado
Necesidades de capital	Altas	1					Baja
Acceso a tecnologías de punta	Amplio					1	Limitado
Acceso a materias primas	Amplio				1		Limitado
Protección gubernamental	Baja					1	Alta

Efecto de la curva de experiencia	Alta	1					Baja
Reacción esperada	Alta		1				Baja
3.Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				1		Alta
Importancia del sector para proveedores	Alto	1					Bajo
Costo de cambio de proveedor	Alto	1					Bajo
Integración hacia adelante	Alta					1	Baja
4.Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Baja				1		Alto

Integración hacia atrás del cliente	Alto					1	Baja
Rentabilidad del cliente	Baja				1		Alta
5.Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro.	Grande	1					Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta	1					Baja
Perfil numérico		16	3	0	9	5	

Fuente: Construcción propia a partir de Betancourt (2005)

Para la empresa Productos Drogam SAS con 16 puntos de calificación, se puede considerar que el sector es "repulsivo", esto significa que el mercado actual presenta muchas barreras y desafíos para las empresas, como alta competencia, bajos márgenes de ganancia, poder negociador limitado o alta presencia de productos sustitutos.

Por otro lado, esta “repulsividad” del sector, también presenta cierta seguridad y resguardo para organizaciones que como Productos Drogam en cuanto a nuevos competidores si los comparamos su trayectoria y experiencia en este mercado

4.3. Análisis De La Competencia

Tabla 5. Identificación y análisis de competidores en el sector

Empresas	No.1	No. 2	No. 3	No. 4
Razón social	Farmacia Droguería San Jorge	<i>Productos Drogam S.A.S</i>	Laboratorios Athos S.A.S	Rosas S A S
Misión	“Somos una empresa regida por principios éticos y morales dedicada a la distribución de productos farmacéuticos, cosméticos y Preparaciones Magistrales; así como a la transformación en presentaciones al detal de materias primas químicas y naturales, ofreciéndole a nuestros clientes productos con altos estándares de calidad, confiabilidad y cumplimiento con el apoyo de un equipo humano capacitado y comprometido a satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente con el fin de contribuir a la salud y bienestar de los mismos”.	“Desarrollamos, fabricamos, distribuimos y comercializamos productos determinados como "Droga blanca", Dispositivos Médicos y Cosméticos que brindan alternativas de salud y bienestar”	“Somos una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el cuidado de la belleza, salud y hogar, de una manera oportuna y confiable, que les permiten a nuestros clientes satisfacer sus necesidades y expectativas sobre una base de ética profesional, un alto compromiso con la calidad, talento humano altamente calificado, procesos efectivos y amigables con el medio ambiente y tecnologías innovadoras; convirtiéndonos así en su aliado estratégico”	“Ofrecemos bienestar, mejora de la calidad de vida y la salud de las personas, a través del desarrollo y la comercialización exitosa de productos innovadores, entregando una extraordinaria experiencia de compra y comprometiéndonos a construir una organización moderna y eficaz, en donde las personas que la integran sean recompensadas por su esfuerzo, aporte de ideas capacidad para alcanzar resultados y en donde se brinde a sus accionistas un adecuado retorno”

Estructura Organizacional	"Farmacia Droguería San Jorge Ltda. fundada en Santiago de Cali, con más de 32 puntos de venta en ciudades como Cali, Bogotá, Palmira, Jamundí, Santander de Quilichao, Yumbo y Tuluá, donde más de 400 colaboradores atendemos con calidad y confianza más de dos millones de clientes cada año".	"35 colaboradores, ubicada en la ciudad de Cali, en carrera 21 No 13B - 33	Tiene 30 de empleado(s) y están ubicados Cra 50C No. 5A sur - 5 Medellín, Colombia	50 empleados, 22 miembros asociados. Principalmente en Avenida Caracas # 54 -70, Bogotá, Distrito Capital CO
Tipo de Industria o Sector	CIIU 4773, "Comercio Al Por Menor De Productos Farmacéuticos Y Medicinales En Establecimientos Especializados. Farmacia Droguería San Jorge Ltda"	CIIU 4773 «Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, en establecimientos especializados»	"CIIU 2100, Fabricación De Productos Farmacéuticos, Sustancias Químicas Medicinales Y Productos Botánicos De Uso Farmacéutico. Laboratorios Athos S.A.S"	CIIU G523100, Comercio Al Por Menor De Productos Farmacéuticos, Medicinales Y Odontológicos; Artículos De Perfumería, Cosméticos Y De Tocador En Establecimientos Especializados.
Clientes y Mercados Objetivo	Consumidor final, cliente de productos cosméticos. Están en la droguería de cadenas como Copsevir, Coopidrogas etc, exportan ya producto cosmético a estados unidos y ecuador.	Droguerías de farmacias de clientes de cadena como Copsevir , Comfandi , olímpica y clientes distribuidores como Coopidrogas, Negociemos y Distribuidora Roma, entre otros.	Farmacias y Droguerías, tiendas naturistas, tiendas de belleza y tiendas médicas. Coopidrogas, Pasteur, Distribuidora roma entre otro.	Cliente final ubicados estratégicamente en todo Bogotá y por la sabana, que cubren las necesidades en líneas farmacéutica, belleza y perfumería de todos los habitantes de esta gran ciudad.
Responsabilidad social	"Apoya el crecimiento individual y familiar de nuestros colaboradores vinculando laboralmente personas que están en proceso de formación	Somos una empresa conformada por un equipo de trabajo multidisciplinario enfocado en el desarrollo de productos innovadores con altos	Experiencia en el mercado desde el año de 1956, Alto compromiso en el manejo preventa y postventa,	"Dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectivo"

	técnica o profesional y facilitándoles alcanzar sus metas de estudio mediante patrocinios, auxilios económicos, utilización de convenios con el ICETEX, jornadas laborales flexibles y en ocasiones préstamos para estudio”	estándares de calidad. Apasionados por el servicio y la calidez humana. Contamos con amplia experiencia en la producción y comercialización de productos farmacéuticos en Colombia”		
Estrategia de innovación	Crear una marca de productos cosméticos que les ayudara a exportar a diferentes países	Cambio de empaques tradicionales a empaques doypack, cambio de imagen de productos. Compra de máquinas que minimicen el proceso de producción para ser más eficientes	Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios para el mercado nacional	Cobertura de droguerías en el distrito capital. Con una estructura de comodidad al cliente comprador de los productos de belleza y para la salud.
Estrategia de negocios	“A través del Laboratorio San Jorge, producen y comercializan Almipro marca líder en el cuidado de la piel delicada, Pili, productos cosméticos para darle vida a tu piel, Dermicox, Molduline y Linirub entre otras marcas”	Proyecto de exportación de productos cosméticos a estados unidos y países de la comunidad andina.	Venta de productos de sus diferentes categorías por la página web para mayor cobertura en el mercado.	“Ser reconocidos en el año 2026 como una marca líder que ofrece soluciones para la salud y el bienestar de las personas, a través de la presencia de una eficiente red de comercialización compuesta por mínimo 30 puntos de venta en Colombia”
Fuente de la información	https://www.drogueriasanjorge.com	https://www.productosdrogam.com/	https://laboratoriosathos.com/	https://www.drogueriasrosas.com/

Fuente: Tabla de elaboración propia construida a partir de la consulta en paginas web de las empresas del sector.

4.4. Análisis Interno

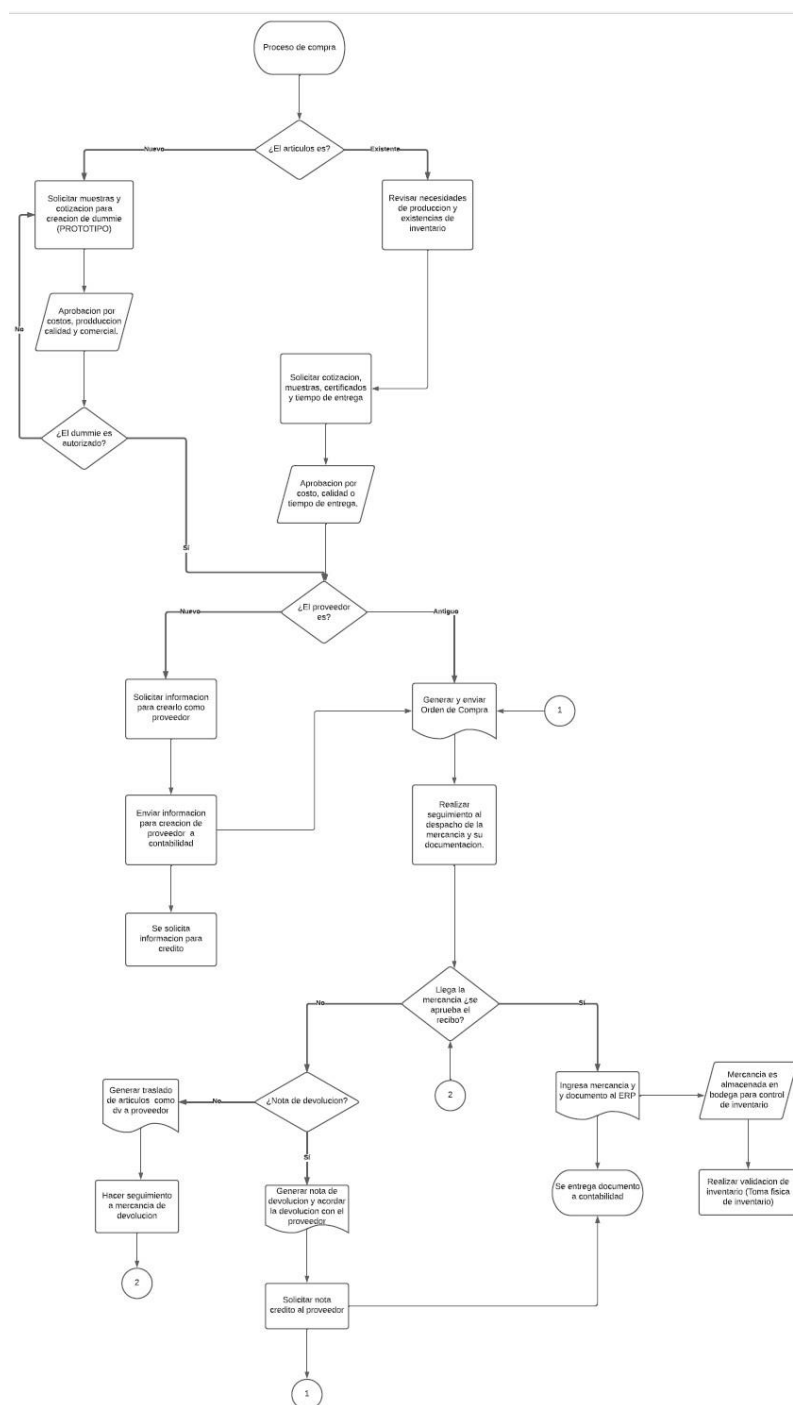
4.4.1. Descripción Del Proceso De Compra.

Se describe el proceso de compras en la empresa Productos Drogam SAS a través de su diagrama de flujo y ficha de caracterización del proceso los cuales detallan un enfoque sistemático para la adquisición de bienes o servicios, a grosso modo el proceso se puede simplificar en las siguientes actividades.

- Identificación de la necesidad: Se reconoce la necesidad de un producto o servicio.
 - Solicitud de Compra: Se completa y aprueba una solicitud de compra.
 - Selección de Proveedores: Se evalúan y seleccionan proveedores potenciales.
 - Orden de Compra: Se emite una orden de compra al proveedor seleccionado.
 - Recepción y Verificación: Se reciben los bienes o servicios y se verifica su conformidad.
 - Pago y Cierre: Se realiza el pago y se cierra el proceso de compra.
- Cada etapa incluye puntos de decisión, acciones específicas y documentación relevante.

4.4.2. Diagrama De Flujo Del Proceso De Compras

Figura 10. Diagrama de flujo del Proceso de compras de PRODUCTOS DROGAM SAS



Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital sin clasificar

4.4.3. Caracterización Del Proceso De Compra.

Figura 11. Ficha de procesos de compas de PRODUCTOS DROGAM SAS

	DIRECCION GENERAL			PÁGINA. 1 DE 1
	FICHA DE PROCESOS COMPRAS			CODIGO. FPDG006
				VERSIÓN. 01
FECHA DE ELABORACIÓN. 27/07/2021		FECHA DE MODIFICIÓN. NA		
Nombre del Proceso: COMPRAS				
Líder del Proceso: Encargado de Compras				
Misión del Proceso: Planear, seleccionar, negociar y gestionar la compra de bienes y servicios de forma óptima para cubrir las necesidades de las áreas.				
Documentos: orden de compra , ficha tecnica de productos, formato de negociacion de proveedores, fichas de diseños				
Límites del Proceso	Empieza:	Necesidades del área de producción		
	Incluye	Control de costos, certificación de productos y proveedores y negociación		
	Termina	Pago a proveedores		
SIPOC DEL PROCESO				
ENTRADA	PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	SALIDA	CLIENTES
PLANEAR				
Archivo cxp proveedores	Contabilidad	Programacion de pagos a proveedores	Relacion semanal de pagos	Gerencia de operaciones y contabilidad
Cantidad promedio de insumos	Compras	Planear negociaciones periodicas	Acuerdos comerciales	Gerencia de operaciones
HACER				
Rotacion de productos e inventario existente Requerimiento o solicitudes de las areas	Compras	Identificar requerimientos de compras bienes y servicios	Relacion de productos y servicios a comprar	Compras
Relacion de productos a comprar	Compras, produccion	Elaboracion de ordenes de compras de bienes y servicios	Ordenes de compra	Proveedores
Investigacion de sectores industriales	Proveedores externos	Gestion de nuevos proveedores	Selección de proveedores	Compras, contabilidad
Relacion de bienes y servicios no conforme	Produccion, control caliadaada, bodega	Gestion de devoluciones a proveedores	Entregas notas credito	Contabilidad, bodega, proveedores
Facturas / remisiones	Bodega MP	Ingreso de facturas al sistema	Entrega de documentacion	Contabilidad
VERIFICAR				
Estado del inventrio en kardex	Bodega MP	Revisar invenato de mp y me	Comparativo kardex vs toma fisica	Bodega, produccion, compras, contabilidad
Caracterizacion de proveedor ABC	Proveedores	Evaluacion a proveedores	Calificacion de oferta y servicios	Gerencia de operacines y gerencia general
CONTROLAR				
Comparativo kardex vs toma fisica	Bodega, compras	Control semanal inventario ciclico	Informe confiabilidad inventario	Gerencia general
Documento de negociacion, documnto ordenes de compra	Compras	Controlar cumpliendo de las especificaciones de compras a proveedores	Informe visual	Gerencia general
Inspecciones: *Calidad de materias primas, insumos y mantenimientos *Estado de las negociaciones, inventarios y niveles de consumo *Prioridades de producción y demanda del mercado			Registros: En desarrollo	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FRECUENCIA MEDICION	META	RESPONSABLE
% confiabilidad inventario	Valor toma fisica inventario muestra / Valor sistema contable muestra	Mensual	99%	C. moreno
Cumplimiento OC (OTIF)	No. Oc On time y In full/ No. Total OC Generadas	Mensual	85%	C. moreno
Evaluacion a proveedores	NO. De Proveedores evaluados/ Total Proveedores criticos	Mensual	85%	C. moreno

Fuente: Tomado de Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Archivo digital FPDG006 FICHA DE PROCESOS COMPRAS

4.4.4. Análisis De Las Entrevistas.

Para el análisis de las entrevistas se realiza una agrupación de las preguntas de acuerdo con características o temáticas en común, (Ver Anexo 1. Formato de Entrevista) por lo tanto las 36 preguntas quedan clasificadas en las categorías: generalidades, seguimiento y control, gestión de proveedores, gestión de inventarios y preguntas de cierre.

De acuerdo con las categorías antes mencionadas el resultado de las entrevistas es el siguiente:

4.4.4.1. Generalidades.

El equipo de compras es reducido, generalmente conformado por una sola persona que coordina con otros departamentos, principalmente con producción, calidad y contabilidad. Si bien existe interacción entre las áreas, la estructura es limitada, lo que afecta la eficiencia del proceso. En algunas ocasiones, la gerencia también está involucrada directamente en las decisiones importantes, pero se evidencia la necesidad de más personal y recursos para mejorar la gestión y planificación del área. Actualmente, dicha planificación se basa principalmente en los inventarios y en la rotación de productos, lo cual en ocasiones se maneja de manera reactiva. De acuerdo con E. Martínez (comunicación personal, 5 de septiembre de 2024), "Antes era muy reactivo y ahora se planifican mejor las cosas. Sin embargo, todavía siento que falta estructurar el plan o la estrategia que debe tener el área de compras".

El proceso de compras en la empresa ha mejorado en términos de planificación, según la perspectiva de los entrevistados. No obstante, sigue siendo limitado debido a la falta de herramientas tecnológicas y métodos analíticos avanzados, lo que puede generar rupturas de stock o sobreabastecimiento. Como lo menciona A. Hoyos (comunicación personal, 30 de agosto de 2024), "La planificación de la compra debe estar validada por un análisis más estadístico. Carecen de herramientas para diseñar métodos más analíticos y eficientes".

4.4.4.2. Seguimiento Y Control Del Área De Compras

De acuerdo con los participantes de la entrevista, el proceso de compras está en evolución. Aunque ha mejorado, aún existen aspectos que deben perfeccionarse, especialmente en términos de control y eficiencia. "La planificación en el área de compras es un aspecto crítico que necesita mejora, ya que actualmente el proceso es empírico y carece de seguimiento continuo o de una metodología formalizada relacionada con los objetivos y estrategias organizacionales", sostiene J. Álvarez (comunicación personal, 17 de septiembre de 2024). "Es un proceso eficiente que se ajusta al abastecimiento de inventarios. Lo más crítico es la negociación con los proveedores y el precio". Aunque existen manuales y procedimientos, estos no están totalmente documentados, estandarizados o actualizados. No hay un uso claro de indicadores de desempeño (KPIs), y el seguimiento se centra en el control de costos, sin un análisis exhaustivo de otros aspectos importantes como el cumplimiento de los proveedores, la calidad de los productos adquiridos, el pronóstico de la demanda y factores de sostenibilidad o responsabilidad social. Según A. Hoyos (comunicación

personal, 30 de agosto de 2024), "No he visto que existan indicadores establecidos con seguimiento estricto. El seguimiento que más se hace a compras es el del costo".

El común denominador de los entrevistados sugiere que dichos factores representan desafíos significativos relacionados con la adaptabilidad a cambios repentinos en la demanda y la incorporación de prácticas sostenibles. Responder a estos desafíos se ha vuelto más urgente debido a las expectativas del mercado y la necesidad de alinearse con tendencias de sostenibilidad, como la logística verde y la economía circular. El área necesita desarrollar estrategias para enfrentar estos retos de forma proactiva. Por ende, existe una oportunidad clara de formalizar los procesos en el área de compras, creando un plan estratégico con objetivos claros y seguimiento continuo. Además, la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas podría mejorar la planificación, la gestión de inventarios y el seguimiento de las órdenes de compra.

4.4.4.3. Gestión De Proveedores.

La gestión de proveedores, de acuerdo con la información recopilada en las entrevistas, es funcional pero no óptima. El proceso de selección de proveedores sigue criterios básicos como la disponibilidad de entrega y el precio. Como afirma J. Álvarez (comunicación personal, 17 de septiembre de 2024), "Siempre lo principal es determinar la calidad al mejor precio y quién nos da el mejor plazo de pago". Sin embargo, los participantes mencionan que el proceso carece de un seguimiento estructurado y continuo. Las evaluaciones de proveedores son esporádicas y no existen mecanismos claros para gestionar el incumplimiento de acuerdos, lo cual puede

generar riesgos en la calidad y en los tiempos de entrega, afectando el abastecimiento de la empresa. Agrega E. Martínez (comunicación personal, 5 de septiembre de 2024), "No se evalúa con frecuencia, solo cuando hay mucha recurrencia en la no conformidad".

Se destaca la capacidad para mantener buenas relaciones con proveedores representativos, lo que ha permitido conseguir buenos acuerdos de crédito y reducción de costos. Según E. Martínez (comunicación personal, 5 de septiembre de 2024), "Se tiene una muy buena relación con determinados proveedores que han dado muy buenas condiciones; por ejemplo, un proveedor de crédito a 90 días, lo cual es muy raro". Aun así, los participantes destacan la necesidad de formalizar el proceso de evaluación para obtener mayor colaboración, mejorar la calidad y formar relaciones estratégicas que son cruciales para el abastecimiento.

4.4.4.4. Gestión De Inventarios.

En cuanto a la gestión de inventarios, los participantes exponen varias deficiencias, incluyendo problemas de sobre stock y faltantes de materiales. Actualmente, la empresa utiliza herramientas de MRP y sistemas de ERP para la gestión de inventarios y adquisición de materiales, pero estos sistemas no se actualizan de manera inmediata o en tiempo real, lo que contribuye a una planificación deficiente y errores en el control de inventarios. Debido a ello, se depende de métodos básicos de seguimiento como el conteo o control visual constante. Según A. Hoyos (comunicación personal, 30 de agosto de 2024), "Se presenta mucho, es lo que más tenemos:

sobrestock o faltantes. No se tiene un seguimiento adecuado de inventarios, se debe implementar algo más avanzado".

La falta de actualización de inventarios en tiempo real es vista como una de las etapas más críticas del proceso. Según E. Martínez (comunicación personal, 5 de septiembre de 2024), "Existen problemas de sobrestock o faltantes, por ejemplo, el tema de tambores y envases. Nunca tenemos exactamente lo que necesitamos". Por lo tanto, es necesario un seguimiento en tiempo real y la implementación de tecnologías que optimicen la rotación de productos para mejorar la planificación de las compras y evitar la reactividad que entorpece el proceso de abastecimiento.

4.4.4.5. Cierre

Respecto a las preguntas de cierre, las respuestas serán revisadas individualmente por pregunta, ya que las perspectivas de los participantes no son concluyentes o convergentes entre sí. Aun así, proyectan expectativas sobre el área de compras dentro de la organización.

¿Hay alguna tendencia en la industria cosmética que podría aprovecharse respecto al abastecimiento de suministros?

El participante A. Hoyos menciona que la tendencia en la cual la empresa debe incursionar está relacionada con la exploración de nuevos mercados en el extranjero, debido a visitas y reuniones de la gerencia con empresas que promueven la internacionalización de la industria colombiana. Por otro lado, E. Martínez no reconoce la existencia de tendencias en la industria cosmética y de "droga blanca", basándose en su conocimiento del área comercial y la falta de estudios sobre tendencias del

mercado. J. Álvarez, en cambio, opina que la organización debería seguir tendencias relacionadas con el uso de la inteligencia artificial en sus procesos.

¿Qué cambios recomendaría implementar en el área de compras para mejorar su eficiencia?

Para el participante A. Hoyos el área de compras debe adoptar políticas formales respecto al control y seguimiento de inventarios, tomando el control del proceso que actualmente recae en el área de producción. En alineación con esta perspectiva, E. Martínez recomienda que las acciones de mejora incluyan la formalización y estandarización de políticas y procesos, enfocados en los objetivos estratégicos organizacionales. J. Álvarez, por su parte, sugiere implementar políticas que promuevan la evaluación continua de proveedores para ampliar la base de negociación y obtener mejores oportunidades en precio y financiamiento.

¿Cómo visualiza el área de compras en los próximos cinco años de acuerdo con los objetivos organizacionales?

La perspectiva de A. Hoyos es más incierta, ya que no ve una orientación clara en la actualidad, aunque recalca la necesidad de explorar mercados extranjeros, comenzando de inmediato. E. Martínez opina que el área de compras, junto con la gerencia, debe trabajar en fortalecer su liquidez para incrementar su poder de negociación, destacando también el uso de la inteligencia artificial como una herramienta clave en la evaluación de proveedores y oportunidades de negocio. J. Álvarez visualiza un área de compras fortalecida, con más personal que permita

realizar actividades de seguimiento y control, respondiendo a las actuales y futuras necesidades del área.

4.5 Análisis DOFA

Tabla 6. Análisis DOFA Productos Drogam SAS

Debilidades	Oportunidades
- No se mantiene un buen balance de poder con los proveedores para evitar situaciones de dependencia. - A pesar de que existen métodos y estándares de control de inventarios eficientes para optimizar los niveles de stock, no se aplican de manera adecuada. - El análisis de rotación de productos para identificar ítems obsoletos o de baja demanda se realiza de manera tardía. - No se ha considerado la incorporación de criterios ambientales y sociales en la selección de proveedores - Falta implementar un programa de desarrollo de proveedores para fortalecer las capacidades de los socios estratégicos. - No existe una cultura de innovación en el área de compras que promueva la Implementación de nuevas soluciones y mejoras continuas. - Se realizan tareas manuales repetitivas que podrían automatizarse mediante herramientas informáticas. - Actualmente la compra internacional no es un recurso integrado al proceso de compras - Capacidad de almacenamiento limitada y reducida. - Gestión reactiva de cartera a proveedores. - A pesar de que existen manuales de proceso, seguimiento y control del área de compras, estos no se aplican de manera recurrente o no están actualizados.	- Existen plataformas de compra electrónica para agilizar y automatizar procesos. - Existe la infraestructura tecnológica necesaria para integrar soluciones de e-procurement más avanzadas. - Posibilidad de ampliar la base de proveedores a nivel nacional o internacional. - Existencia de nuevas metodologías o herramientas de gestión de compras. - Uso de inteligencia artificial o análisis de datos para optimizar la toma de decisiones en compras.
Fortalezas	Amenazas
- Se realiza comparación de precios de manera regular con los proveedores. - Se cuenta con indicadores clave de rendimiento (KPI'S) para medir la eficiencia del área de compras. - Existe una comunicación fluida y transparente con los proveedores para garantizar el cumplimiento de los pedidos. - Se aprovecha el volumen de compras para negociar descuentos o condiciones especiales. - Se identifican nuevas oportunidades de compra o proveedores alternativos que puedan ofrecer mejores condiciones u alternativas - Se participa en ferias o eventos del sector para estar actualizado sobre las últimas novedades. - Se utilizan herramientas informáticas para gestionar los inventarios y prevenir rupturas de stock - Se han establecido alianzas o colaboraciones con proveedores clave para optimizar la cadena de suministro	- Tendencia a la incorporación de criterios ambientales y sociales en las cadenas de abastecimiento globales. - Volatilidad e incertidumbre respecto a Las variables financieras tales como: Tasas de Interés, Tipo de Cambio, Inflación, Índices Bursátiles, Flujo de Capital y etc. - Regulaciones en cuanto a materias primas e insumos para los productos cosméticos y de Droga Blanca.

4.6. Prácticas Eficientes Para Gestión De Compras

Para alcanzar el objetivo específico de relacionar prácticas eficientes de gestión de compras que permitan la optimización de los recursos disponibles en las operaciones de la empresa, es crucial implementar estrategias de suministro adecuadas, es por esto que se plantean estos interrogantes para el proceso de compras:

4.6.1. ¿Cuánto?

La adopción de técnicas de compras como el sistema JIT (justo a tiempo) y MRP (planificación de requerimientos de material) se convierte en fundamental para gestionar la cantidad y frecuencia de las entregas, se prefiere entregar menores cantidades según la necesidad, en lugar de comprar en exceso para asegurar mejores precios, la meta es eliminar la incertidumbre en la cadena de suministro y reducir el inventario acumulado. Johnson et al. (2012)

Una opción conveniente es transferir la propiedad del inventario al proveedor, quien mantiene un inventario de productos terminados para varios clientes, reduciendo así la necesidad de inventarios de seguridad individuales, este enfoque estratégico permite acuerdos donde los proveedores gestionan física y financieramente el inventario, entregándolo cuando se necesita.

Cambiar a un sistema de compras JIT o de consignación puede permitir al comprador confiar en el proveedor para entregas oportunas y de calidad, reduciendo la inversión en inventarios y los costos de inspección. En un sistema

de consignación, el proveedor mantiene la propiedad del inventario en las instalaciones del comprador, quien es responsable de contabilizar y pagar las salidas, y de notificar la reposición del inventario, esta estrategia beneficia tanto al proveedor (volumen asegurado) como al comprador (reducción de inversión en inventarios), y es común en la industria de distribución.

4.6.2. ¿Quién?

Las decisiones clave incluyen centralizar o no la función de suministro, la calidad del personal, y el grado de participación de la alta administración y otras funciones en el proceso de adquisición, también se considera la importancia de los equipos para el éxito de las estrategias de suministro. Johnson et al. (2012)

4.6.3. ¿Cuándo?

La decisión de cuándo comprar está estrechamente relacionada con la cantidad a comprar, las opciones son comprar ahora o más tarde, la estrategia clave incluye compras a plazo y políticas de inventario. En el área de los satisfactores, existe la oportunidad de usar coberturas en el mercado a futuro para mitigar riesgos de fluctuaciones de precios. Johnson et al. (2012)

4.6.4. ¿Qué precio?

Las organizaciones pueden optar por pagar un precio elevado a cambio de un servicio excepcional, buscar un precio estándar acorde al mercado, o un precio bajo

para obtener una ventaja en costos. La elección entre una estrategia basada en costos o en el mercado puede requerir un uso intensivo de análisis. Johnson et al. (2012)

4.6.5. ¿Dónde?

Se deben analizar varias opciones sobre dónde comprar, incluyendo suministro local, regional, nacional o internacional; proveedores grandes vs. pequeños; suministro único vs. múltiple; certificación y propiedad del proveedor, además, el comprador puede crear proveedores mediante marketing inverso o desarrollo de abastecedores. Johnson et al. (2012)

4.6.6. ¿Cómo?

Hay muchas opciones para "cómo comprar", cómo la integración de la cadena de suministro, elección de tecnología, aplicaciones de comercio electrónico, negociaciones, subastas, ofertas competitivas, órdenes en blanco, contratación de sistemas, compras en grupo, contratos a largo plazo, ética de adquisiciones, y reducción de la base de suministro. Johnson et al. (2012)

4.6.7. ¿Por qué?

Toda estrategia debe alinearse con los objetivos y estrategias generales de la organización, otras razones incluyen condiciones del mercado, internas y externas, y la capacidad del personal de compras. La estrategia de suministros es emocionante por la variedad de opciones y su impacto en el éxito corporativo, combinando talento sólido, pensamiento creativo y comprensión de los objetivos corporativos para revelar oportunidades estratégicas únicas. Johnson et al. (2012)

Productos Drogam se esfuerza por aplicar esta secuencia de interrogantes mediante la implementación de su sistema de compras JIT (justo a tiempo), sin embargo, las falencias en la gestión de compras de Productos Drogam se manifiestan en varios aspectos críticos, la falta de una estrategia robusta para diversificar y desarrollar proveedores, así como la dependencia excesiva de un número limitado de ellos, de tal forma se vincula directamente con el ¿Quién?, ya que no se ha implementado un enfoque que fortalezca la base de proveedores y su capacidad, esta situación también afecta el ¿Dónde?, pues no se exploran opciones de abastecimiento más allá de las fronteras nacionales, limitando las oportunidades de optimización. Asimismo, la carencia de un monitoreo constante de las tendencias de mercado y una revisión oportuna de la rotación de productos impacta el ¿Cuándo?, dificultando la planificación estratégica de adquisiciones en el momento más adecuado, a pesar de la existencia de metodologías para optimizar inventarios, su incorrecta aplicación, junto con la limitada capacidad de almacenamiento y el flujo de efectivo insuficiente, comprometen el ¿Cuánto?, impidiendo una gestión eficaz de los niveles de inventario y la realización de compras en condiciones óptimas, de igual modo la resistencia a la inversión en tecnología y la ausencia de una cultura de innovación en el área de compras afectan el ¿Cómo?, ya que no se incorporan herramientas que podrían automatizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos. Aunque la empresa intenta aplicar un sistema de compras JIT, enfrenta serias limitaciones en su gestión de compras, para que Drogam pueda maximizar los beneficios del JIT y mejorar su competitividad, es fundamental que aborde estas debilidades mediante la

diversificación de su base de proveedores, la implementación de tecnologías avanzadas y una gestión más proactiva de sus recursos y estrategias.

4.7. Casos De Estudio Sobre El Proceso De Compras

A continuación, se presentan algunos casos de estudio sobre el proceso de compras, los cuales pueden servir como referencia para Productos Drogam en la optimización de sus propios procesos de gestión de compras:

4.7.1. TECSER

En la industria farmacéutica, los volúmenes de venta suelen ser mucho mayores que las cantidades que TECSER necesita, lo que complica su planeación de compras basada en la demanda. Para evaluar a los proveedores, se basan en su historial y certificaciones, después de la compra, realizan una inspección minuciosa y manual de la materia prima para asegurarse de que cumple con el pedido y los pagos a los proveedores se realizan únicamente según los plazos de vencimiento establecidos.

4.7.2. Productos De Belleza Ana María

La Cadena de Abastecimiento proviene principalmente de fuentes secundarias, y el control de inventario se maneja mediante el método FIFO, para mejorar, han buscado consultorías de diagnóstico empresarial, están interesados en implementar los principios de la Gerencia de la Cadena y cuentan con un sistema tecnológico que integra todos los procesos.

Realizan compras de productos existentes con límites mínimos de pedido, el 60% de los insumos son importados de grandes proveedores, lo que les obliga a

comprar en grandes volúmenes para obtener descuentos, evalúan continuamente a los proveedores nacionales e internacionales usando sistemas básicos que comparan fechas de entrega prometidas vs. reales y productos entregados conforme, otorgando una calificación para cada proveedor.

Una vez llegan los pedidos, el departamento de control de calidad inspecciona los productos comparándolos con la factura de compra, cuando las materias primas alcanzan niveles predeterminados, se toma una muestra para analizar el lote; si es aprobado, se autoriza su entrada a la producción, el pago de materiales se programa según el flujo de caja de la empresa.

4.8. Planteamiento De Estrategias Para La Gestión De Compras En Productos Drogam SAS

De acuerdo al caracterización de la organización y a las practicas existentes sobre la gestión de compras se puede plantear ciertas estrategias en pro de agilizar y mejorar el proceso actual de compras de la empresa Productos Drogam SAS dichas estrategias están ligadas a los conceptos promoción de alianzas estratégica con proveedores y optimización del flujo de Información a través de las metodologías sobre el suministro justo a tiempo (JIT), el Kanban y la eliminación de desperdicios por lo que al aplicar principios clave de estas metodologías se puede mejorar la eficiencia y reducción de costos en la cadena de suministro.

Es por esto por lo que traemos a colación el principio de carestía, que se concentra en la eliminación de desperdicios, esto se refleja en la estrategia propuesta, ya que uno de los objetivos principales es evitar excesos en los inventarios y las acumulaciones innecesarias de materiales y productos de la siguiente manera.

4.8.1. Exceso De Producción

Se controla al alinear los suministros de los proveedores con las necesidades de producción, evitando fabricar más de lo necesario y abastecer lo que el área de producción requiere.

Para evitar los excesos de producción y de adquisición se sugiere medir la precisión de los inventarios en función de la demanda de producción y así establecer parámetros claros de abastecimiento.

- Indicador de precisión de los inventarios.
- Fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad real utilizada}}{\text{Cantidad reabastecida}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual
- Objetivo: Mantener un valor cercano al 100%, lo que muestra una buena alineación con la demanda del área de producción

4.8.2. Procesos Que No Añaden Valor

La optimización del flujo de información con los proveedores permite que Productos Drogam SAS identifique qué insumos son realmente necesarios y cuándo lo son, de esta manera se eliminan procesos innecesarios o reprocesos.

Para evitar estos reprocesos es conveniente establecer un indicador de stock outs o sobre stocks por el cual se mide cuantas veces se presentan novedades o inconvenientes debido al agotamiento o exceso de materiales o insumos en el inventario.

- Indicador de tasa de stock outs y sobre stock

- Fórmula:

- Stock outs:

$$\frac{\text{Numero de Stockouts}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$$

- Sobre Stock:

$$\frac{\text{Stock excedente}}{\text{Inventario Optimo}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual

Objetivo: Mantener valores cercanos a 0% permite mitigar que se rompa la cadena de suministro y así evitar reprocesos por exceso o escases de materiales e insumos de esta manera solo se almacena lo necesario para no incurrir en costos innecesarios de bastecimiento o almacenamiento.

Otro indicador útil que mitiga los reprocesos o procesos innecesarios en cuanto al abastecimiento y la gestión de compras es la tasa de defectos de proveedores ya que mide la cantidad de materiales defectuosos entregados por los proveedores en relación con el total de materiales o insumos recibidos. □ Indicador de tasa de defectos de proveedores □ Fórmula:

$$\frac{\text{Materiales defectuosos}}{\text{Total de material recibido por pedido}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual
- Objetivo: Mantener en valor bajo para así minimizar reprocesamientos y garantizar la alta calidad de los materiales e insumos.

Es importante que este indicador permita retroalimentar a los proveedores sobre sus procesos para así lograr el objetivo de mantener al mínimo la cantidad de devoluciones generadas a los proveedores.

4.8.3. Aplicación Del Suministro De Oportunidad

El cual enfatiza las relaciones a largo plazo con proveedores para eliminar desperdicios y añadir valor, es un eje fundamental en la estrategia, al formar alianzas estratégicas con proveedores confiables, Productos Drogam SAS puede asegurar un flujo continuo y preciso de materias primas evitando la sobreproducción y los tiempos muertos por falta de insumos. Este enfoque a largo plazo se basa en la confianza mutua y la optimización de recursos.

Para el caso de la empresa existe la posibilidad de emitir a ciertos proveedores órdenes de compra que permitan asegurar un abastecimiento de productos a largo plazo pactando ciertas fechas de entregas a lo largo del tiempo a modo de parciales, esta metodología es medible a través del indicador de tasa de entrega a tiempo de proveedores el cual mide la puntualidad en la entrega de materiales e insumos por parte de los proveedores de acuerdo con las órdenes de compra y sus fechas de entrega pactadas.

- Indicador de tasa de entrega a tiempo de proveedores □ Fórmula:

$$\frac{\text{Entregas puntuales}}{\text{Total de entregas}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual
- Objetivo: Conservar un valor cercano al 100% en la tasa de entregas a tiempo.

Esto permite asegurar la continuidad en el proceso de producción, también permite reconocer y clasificar a los proveedores como proveedores de confianza o no respecto a sus promesas de entrega.

Es importante retroalimentar a los proveedores sobre la efectividad y el cumplimiento de sus entregas en función de las fechas pactadas en las ordenes de

compra emitidas, de igual manera se debe tener en cuenta que el ciclo de medición de este indicador también puede estar ligado al tiempo estimado de validez de la orden de compra.

4.8.4. Uso Del Sistema Kanban

El Kanban, como sistema de control visual que regula el flujo de materiales en función de la demanda real, podría ampliarse en la estrategia para Drogam. La implementación de un sistema Kanban de doble tarjeta (P-Kanban y C-Kanban) permitiría a Drogam controlar mejor la producción y el transporte de materiales, esto garantiza que las materias primas solo se pidan cuando son necesarias para la producción (P-Kanban), y que el transporte de productos terminados o intermedios se realice según la demanda real (C-Kanban), de esta manera, Drogam podría reducir aún más los costos de almacenamiento y evitar tanto el agotamiento como el sobre stock de insumos y productos terminados. Esta estructura no solo reduce el almacenamiento innecesario y evita el agotamiento de insumos, sino que también establece las bases para evaluar el éxito de esta estrategia a través de un indicador específico: la *Eficiencia del Flujo de Materiales* (EFM).

Este indicador mide el impacto del Kanban en términos de alineación entre inventario, producción y demanda, ofreciendo una referencia directa de la efectividad del sistema en la reducción de sobrestock y agotamientos, de este modo, el EFM se convierte en una herramienta clave para monitorear y ajustar el flujo de materiales en Drogam, asegurando la disponibilidad óptima de productos sin incurrir en costos de almacenamiento innecesarios ni en riesgos de desabastecimiento.

- Indicador: la *Eficiencia del Flujo de Materiales* (EFM).

- Fórmula:

$$EFM = \frac{\text{Cantidad demandada que se entrego sin agotamientos ni sobrestock}}{\text{Total de materiales y productos gestionados}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual

Objetivo: El objetivo del EFM es mejorar la eficiencia en la gestión de materiales y productos terminados mediante el uso del sistema Kanban, minimizando costos por almacenamiento excesivo y asegurando la disponibilidad continua de insumos. El EFM es un indicador más amplio que monitorea la eficiencia general del flujo de materiales, considerando el balance entre ambos extremos (stock outs y sobre stocks). El EFM permite una visión global de la alineación entre inventario y demanda, mientras que un indicador de stock outs o sobre stocks se centra en evitar o reducir esas situaciones específicas, la implementación de ambos indicadores pueden complementarse para mejorar el control del inventario en Drogam.

4.8.5. Mejora De La Calidad Y Flexibilidad Del Proceso

El enfoque JIT, que enfatiza la responsabilidad en la calidad y la mejora continua, permite a Drogam expandir su estrategia mediante la selección y colaboración con proveedores comprometidos no solo con la entrega puntual de materiales, sino también con el cumplimiento de altos estándares de calidad, al establecer alianzas a largo plazo con estos proveedores, Drogam puede garantizar un suministro de materiales que minimice los defectos y reprocesos, alineándose con la filosofía JIT de reducir el desperdicio en toda la cadena de suministro. (Fraser Johnson, P., Leenders, M. R., & Flynn, A. E., 2012, pág. 189)

Para evaluar y fortalecer esta alianza, el indicador *Tasa de Cumplimiento de Calidad en Proveedores (TCCP)* resulta fundamental, este indicador cuantifica el porcentaje de entregas que cumplen con los estándares de calidad de Drogam, lo que permite monitorear la consistencia y confiabilidad de los proveedores; así, la TCCP se convierte en un mecanismo de control y mejora continua dentro de la estrategia JIT, promoviendo la estabilidad y eficiencia del flujo de materiales y asegurando que cada entrega contribuya a un proceso de producción sin desperdicios.

Drogam puede aplicar este indicador evaluando cada lote de materiales recibido de sus proveedores, cada entrega se inspecciona para verificar el cumplimiento de los criterios de calidad, registrando el porcentaje de lotes aprobados versus el total recibido, este proceso implica mantener una revisión continua de los proveedores y promover mejoras cuando el desempeño cae bajo los estándares esperados.

- Indicador: Tasa de Cumplimiento de Calidad en Proveedores (TCCP)
- Fórmula:

$$EFM = \frac{N^{\circ} \text{ de entregas que cumplen con estándares de calidad}}{N^{\circ} \text{ total de entregas}} \times 100$$

- Ciclo de medición: Mensual
- Objetivo: Garantizar que el 95% o más de los materiales recibidos de proveedores cumplan con los estándares de calidad, reduciendo así la incidencia de defectos y reprocesamiento, alineándose con sistema JIT de Drogam y promueve la flexibilidad en la producción al reducir interrupciones debidas a insumos defectuosos.

La implementación de indicadores en Drogam permite una gestión integral y precisa de sus procesos de compras y abastecimiento, estableciendo métricas claras

que aseguran la eficiencia y la mejora continua, cada indicador contribuye a un aspecto clave del flujo de materiales, asegurando que los procesos de compra y abastecimiento se realicen de manera eficiente, rentable y alineada con los principios de JIT.

En conjunto, estos indicadores ofrecen a Drogam una visión detallada y práctica de su cadena de suministro, lo cual facilita tomar decisiones informadas, establecer relaciones sólidas con proveedores y optimizar recursos. Así, la calidad del proceso de compras no solo mejora, sino que también se convierte en un pilar estratégico que impulsa la competitividad y la calidad de la empresa.

4.9 Plan de Acción para la Optimización del Área de Compras

El presente plan de acción ha sido diseñado con base en los principios del proceso administrativo PODC (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) y tiene como objetivo optimizar la gestión del área de compras. A través de una serie de objetivos estratégicos, actividades específicas, responsables asignados y mecanismos de seguimiento, se busca fortalecer la eficiencia operativa, la comunicación interdepartamental, el control de inventarios, el cumplimiento con proveedores y el desarrollo del talento humano. Este enfoque integral permite alinear las acciones del área de compras con las metas organizacionales de sostenibilidad, rentabilidad y mejora continua.

Tabla 7. Plan de Acción para la Optimización del Área de Compras a través de las fases de proceso administrativo

Fases de proceso administrativo								
Planear			Organizar		Dirigir	Controlar		
Perspectivas claves para la gestión estratégica	Objetivo Específico	Actividad	Responsable	Tiempo de Ejecución	Dirigir (Acciones)	Indicador de Éxito	Ciclo de Revisión	Meta
1) Financiera	Disminuir el costo de la materia prima, material de empaque e insumos	Planear las órdenes de compra con otros proveedores según la necesidad	Ejecutivo de compras y Gerencia	3 meses	- Realizar reuniones mensuales con los proveedores para revisar disponibilidad de inventarios y programación de fechas de entrega. - Supervisar cumplimiento de tiempos prometidos, cantidades solicitadas y pendientes por cumplir.	% de entregas a tiempo (OTIF)	Mensual	90% de órdenes entregadas a tiempo
		Implementar acuerdos comerciales de compra con los principales proveedores	Ejecutivo de compras y Gerencia	2 meses	- Monitorear mensualmente la rotación de los productos a comprar. - Solicitar cotizaciones a diferentes proveedores para comparar. - Monitorear los ciclos de abastecimiento de los proveedores.	Variación de costos de materias primas, material de empaque e insumos	Mensual	Reducción del 15% en costos de compra
		Evaluar importaciones directas para materias primas críticas	Comité de compras	6 meses	- Establecer el estado de criticidad de las diferentes materias primas. - Contactar directamente con proveedores extranjeros, agentes aduaneros o logísticos. - Realizar análisis de costo-beneficio de la importación. - Coordinar simulacros de importación.	Variación de costos de insumos importados	De acuerdo con los ciclos de importación	Reducción del 15% en costos de compra
	Controlar la cartera morosa con proveedores	Implementar alertas semanales de cuentas por pagar, de acuerdo con las necesidades y el vencimiento por edades	Área de contabilidad y Ejecutivo de compras	2 meses	- Establecer la criticidad de los diferentes proveedores respecto a la puntualidad en los pagos. - Controlar el uso de cupos de crédito con los proveedores. - Revisar el estado de cuenta de la cartera vencida y por vencer. - Solicitar el estado de cuentas a los proveedores para comparar.	Valor de la cartera por pagar vencida vs presupuesto de pago	Semanal	Reducir la morosidad al 10%
		Realizar programaciones de pago a proveedores de acuerdo con el estado de la	Gerencia, Área de contabilidad y Ejecutivo de compras	2 meses	- Revisar el estado de cuenta de la cartera vencida y por vencer. - Revisar el presupuesto de pago del mes. - Realizar el cronograma de pago a proveedores.	% de cartera vencida	Mensual	Reducir la morosidad al 10%

		cartera por pagar vencida						
2) Cliente (interno)	Mejorar la comunicación y el flujo de información entre compras y las áreas involucradas en el proceso de abastecimiento.	Establecer rutinas de comunicación con Producción, Calidad, Contabilidad y Gerencia de acuerdo a los canales disponibles	Ejecutivo de compras y Gerencia	3 meses	- Definir responsables de enlace por cada área. - Implementar reuniones quincenales de seguimiento con Producción, Calidad, Contabilidad y Gerencia. - Estandarizar formatos de solicitudes y aprobaciones (compras, pagos, devoluciones). - Utilizar las herramientas digitales disponibles (correo, red compartida y ERP) para centralizar la información de manera organizada y estandarizada.	N° de reuniones realizadas vs programadas Nivel de satisfacción entre las áreas respecto a la comunicación desarrollada.	Trimestral	100% de reuniones realizadas y $\geq 80\%$ satisfacción en encuestas internas
3) Procesos internos	Mejorar la confiabilidad del inventario	Realizar inventarios generales de materias primas, material de empaque e insumos	Ejecutivo de compras y Jefe de Producción	6 meses	- Asignar equipos para la toma de inventarios. - Supervisar la toma física y su comparación con el sistema. - Generar informes de hallazgos y plan de ajustes.	% de confiabilidad del inventario (toma física vs kardex)	Semestral	99% de confiabilidad del inventario
		Realizar inventarios cíclicos de materias primas, material de empaque e insumos de alta rotación o de alto costo	Ejecutivo de compras y Jefe de Producción	2 meses	- Establecer la criticidad de los diferentes materiales. - Realizar el cronograma de inventarios cíclicos. - Supervisar la toma física y su comparación con el sistema. - Generar informes de hallazgos y plan de ajustes.	% de confiabilidad del inventario (toma física vs kardex)	Mensual	99% de confiabilidad del inventario
	Evaluar desempeño de proveedores	Evaluación trimestral basada en tiempos, calidad y precios	Ejecutivo de compras e Inspector de calidad	Cada 3 meses	- Monitorear la variación de precios de los proveedores. - Monitorear el indicador de OTIF (ON TIME IN FULL) de los proveedores. - Evaluar la criticidad de los reportes de novedades o PNC (Producto No Conforme) de los proveedores	% de proveedores evaluados	Trimestral	100% de proveedores críticos evaluados

4) Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las competencias del equipo de compras	Evaluar el desempeño individual y establecer un plan de formación continua.	Gerencia y Ejecutivo de compras	Cada 3 meses	- Realizar evaluación de desempeño semestral al responsable del proceso. - Identificar brechas de habilidades técnicas y blandas. - Coordinar capacitaciones internas y/o externas en negociación, análisis de costos, gestión de proveedores y procesos de internacionalización. - Hacer seguimiento al cumplimiento del plan de formación	Clasificación de las evaluaciones de desempeño % de cumplimiento del plan de desarrollo del plan de formación	Semestral	Clasificación favorable del personal de compras y al menos el 80% con plan de formación cumplido.
------------------------------	---	---	---------------------------------	--------------	--	---	-----------	---

- Fuente: Elaboración propia

implementación sistemática de este plan de acción no solo permite una mejora tangible en los procesos logísticos y administrativos del área de compras, sino que también promueve una cultura de colaboración, análisis y desarrollo profesional dentro de la organización. El seguimiento periódico de los indicadores y metas definidas será clave para garantizar resultados sostenibles y la adaptación constante a las nuevas exigencias del entorno empresarial.

Conclusiones

La investigación en la empresa Productos Drogam S.A.S ha identificado problemas críticos que afectan su cadena de suministro, prestando mayor atención en el área de compras, dicha área enfrenta desafíos tanto internos como externos. Destacando, la dependencia de proveedores externos que se dedican a la importación de materias primas y los problemas logísticos asociados a estos proveedores lo que resulta en reprocesos. Además de la limitada capacidad de almacenamiento la cual compromete la capacidad de respuesta de la empresa ante las demandas de producción, generando así cuellos de botella en la cadena de suministro lo cual puede afectar negativamente la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

Para abordar estos problemas, el presente trabajo de grado formulo preguntas clave sobre métodos y técnicas innovadoras que pueden implementarse en el área de compras, considerando las características específicas de la empresa, características como su tamaño, estructura y recursos disponibles. La justificación de la investigación recalca que en el sector cosmético y farmacéutico la cadena de suministro debe ser eficiente y confiable para asegurar la disponibilidad de productos esenciales en el mercado. La implementación de estrategias de mejora en el área de compras no solo busca resolver las deficiencias actuales, sino que también propone la base para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa en un sector altamente competitivo. El estado del arte y el marco teórico exploran modelos y normas actuales en gestión de compras destacando cómo las estrategias sostenibles pueden generar una ventaja competitiva. Las normas internacionales como ISO 9001 e ISO 20400 en conjunto con Autores como Vargas Moreno, destacan que el éxito competitivo de una empresa

depende en gran medida de una cadena de suministro bien gestionada que integre prácticas de calidad, estandarización y sostenibilidad. Se recalca que incorporar dichos criterios en las compras permite a las empresas mejorar la eficiencia operativa y reducir riesgos en la cadena de suministro.

Productos Drogam S.A.S es una empresa con una larga trayectoria en la fabricación y comercialización de productos denominados como droga blanca, cosméticos y dispositivos médicos, dicha comercialización la realiza a través de importantes canales de distribución en Colombia. El análisis del entorno destaca las características del sector el cual es altamente regulado y competitivo con una fuerte dependencia de insumos importados debido a la baja producción local de materias primas. En este contexto la ubicación de la empresa en Cali, Valle del Cauca, le permite tener acceso a una amplia red de proveedores, aunque la centralización de importadores en otras ciudades pueda generar demoras logísticas. Así mismo, la empresa se enfrenta a competidores con prácticas innovadoras y mayor acceso a mercados internacionales lo que genera la necesidad de adoptar estrategias de compras más eficientes y flexibles para responder a las condiciones cambiantes del mercado

A nivel interno, los procesos de compra son esenciales para la operación continua de la empresa por lo que se identifican oportunidades de mejora particularmente en la gestión de inventarios, selección de proveedores y planificación de compras lo que deja en evidencia la necesidad de un sistema de seguimiento de proveedores más estructurado y controles de inventario más precisos

La investigación sobre la gestión de compras en la empresa Productos Drogam S.A.S se realizó utilizando un enfoque metodológico cualitativo el cual permite una comprensión profunda del proceso de compras y sus desafíos desde adentro de la organización. Este enfoque es adecuado para captar las dinámicas específicas de una pequeña empresa como lo es Productos Drogam S.A.S en el contexto del abastecimiento, ya que proporciona información detallada sobre las experiencias y percepciones de los empleados. Dicho estudio toma como referencias entrevistas semiestructuradas que permiten explorar a profundidad las percepciones de los empleados sobre los puntos críticos y fortalezas del proceso de compras y el uso de un diario de campo al ser mantenido por un investigador interno, aportó observaciones detalladas y continuas que reflejan la realidad operativa diaria de la empresa, lo que permitió recopilar información cualitativa valiosa para identificar áreas de mejora y plantear estrategias de optimización alineadas con las necesidades y posibilidades de la empresa.

Respecto al objetivo general, el estudio sugiere una serie de métodos y técnicas específicas que, aplicadas en el área de compras, optimizarán la operación de la empresa sin exceder sus recursos. Entre ellas destacan el uso de compras programadas basadas en pronósticos ajustados, técnicas de negociación de precios y plazos que toman en cuenta la sostenibilidad y capacidad financiera de los proveedores, así como la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento de proveedores para asegurar la calidad y confiabilidad del abastecimiento. Estas recomendaciones deben de ajustarse a la realidad operativa de empresa y así permitir una gestión de compras más proactiva, rentable y alineada con el entorno global.

Al identificar los principales factores que generan demoras en la cadena de abastecimiento de Productos Drogam S.A.S, se destacan entre ellos la dependencia de terceros dedicados a la importación de materias primas, la informalización de procesos, la gestión de proveedores reactiva, y gestión de inventarios ineficiente ya que actualmente la empresa no posee un proceso estructurado que permita evaluar continuamente a sus proveedores, lo que aumenta los riesgos asociados con tiempos de entrega, costos de materiales y calidad. También la falta de actualización en los sistemas de gestión de inventarios contribuye a la ineficiencia operativa lo que ha ocasionado sobre costos por sobre stock o por faltantes de inventarios stock outs.

Como resultado del Objetivo específico 2, se han documentado y analizado varias prácticas eficientes de gestión de compras que pueden ser aplicadas en la empresa Productos Drogam S.A.S para optimizar el uso de sus recursos. Entre ellas se destacan el uso del sistema Kanban para mejorar la gestión del flujo de materiales e inventarios, la adopción de un enfoque Justo a Tiempo (JIT) y la implementación de un control de compras basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten monitorear aspectos críticos como el cumplimiento de los proveedores y los costos de adquisición. Estas prácticas han sido seleccionadas ya que permiten que las organizaciones tengan una sincronización precisa entre la demanda del área de producción y el abastecimiento necesario, minimizando así los costos de inventario y reduciendo el espacio de almacenamiento adaptándose así al tamaño actual de la empresa Productos Drogam S.A.S.

El trabajo continua con estrategias administrativas diseñadas para fomentar una colaboración más estrecha entre el área de compras y otras áreas clave de la

organización, como producción, calidad y contabilidad, estas estrategias incluyen el control del exceso de producción y la eliminación de procesos que no añaden valor además de las practicas antes mencionadas de tal manera que mediante un seguimiento más riguroso de los proveedores y el uso de indicadores desempeño adaptados a la realidad operativa de la empresa, se puede lograr una gestión de compras más proactiva y un control eficiente de los inventarios, lo que facilita la competitividad dela organización y su crecimiento en el sector cosmético y farmacéutico colombiano para así garantizar una mayor coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa

Adicionalmente, el plan de acción formulado a partir del análisis detallado de la situación actual del área de compras proporciona una hoja de ruta estructurada para implementar mejoras concretas y sostenibles en los procesos clave. Este plan, basado en el ciclo administrativo PODC, permite una ejecución ordenada de actividades orientadas a reducir los tiempos de entrega, optimizar los costos de adquisición, fortalecer el control de inventarios y promover una mayor articulación con las áreas de Producción, Calidad, Contabilidad y Gerencia. Asimismo, contempla el fortalecimiento del talento humano mediante evaluaciones periódicas y procesos de formación, lo que contribuye al desarrollo de competencias estratégicas dentro del equipo de compras. La puesta en marcha de este plan representa una herramienta esencial para transformar la gestión de compras en una función más eficiente, alineada con los objetivos estratégicos de Productos Drogam S.A.S y con las exigencias del sector cosmético y farmacéutico colombiano.

Bibliografía

(S/f). Gov.co. Recuperado el 9 de marzo de 2024, de

<https://www.minambiente.gov.co/wpcontent/uploads/2021/12/Decreto-1630-de-2021.pdf>.

ANDI - noticias. (s/f). Com.Co. Recuperado el 27 de octubre de 2024, de

<https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17274-radiografia-del-mercado-farmaceutico-co>

Aponte, E. (s.f.). Rivalidad entre competidores tomados de Toma de Decisiones.

Recuperado de <http://modelofuerzasporter.blogspot.com/p/5-rivalidad-entre-competidores.html>

Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia

Código CIIU 4773 Actividades Económicas DIAN. (2024, May 6). DIAN-RUT.

<https://dianrut.com/codigo-ciiu/4773/>

Cosméticos. (s/f). Gov.co. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de

<https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/cosmeticos-aseo-plaguicidas-yproductos-de-higiene-domestica/cosmeticos>

De formación profesional, T. E. O. (2021). Gestión de Inventarios Farmacéuticos.

<https://tasqui.com/wp-content/uploads/2021/06/Modulo-1-Gestio%CC%81n-de-Inventarios-Farmace%CC%81uticos.pdf>.

Decreto 1782 de 2014 nivel nacional. (s. f.).

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=59505>

Droga Blanca. (s/f). *RESOLUCION 243630 DEL 1999*. Gov.co. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de

<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/normatividad/normatividadinterna/resoluciones/medicamentosoficiales/RESOLUCION%20243630%20DEL%201999.pdf>

Fraser Johnson, P., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *administración de compras y abastecimientos* (J. M. Chacón, Ed.). MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/2d3a614ec847f0c420f38b3d0704ac41.pdf>

Los valores de fletes marítimos aumentan hasta un 15% por sequía en el Canal de Panamá. (2024, 9 de febrero). Diario La República.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/como-afecta-a-colombia-la-sequia-en-elcanal-de-panama-3798072>

Medicamentos homeopáticos, fitoterapéuticos y suplementos dietarios. (s/f). Gov.co.

Recuperado el 15 de octubre de 2024, de

<https://www.invima.gov.co/productosvigilados/medicamentos-y-productos-biologicos/medicamentos-homeopaticosfitoterapeuticos>

Médicos. (s/f). *¿Qué son los dispositivos médicos?* Org.co. Recuperado el 15 de octubre de 2024, de <https://clinicadiagnosticavid.org.co/wp-content/uploads/2021/11/Carta-12-Queson-los-dispositivos-medicos.pdf>

Productos Drogam · Cl. 13b #20-55, Guayaquil, Cali, Valle Del Cauca, Colombia.

Recuperado el 15 de octubre de 2024, de

[https://www.google.com/maps/place/Productos+Drogam/@3.4379466,-76.52696,3a,75y,11.23h,91.26t/data=!3m6!1e1!3m4!1svSwC-](https://www.google.com/maps/place/Productos+Drogam/@3.4379466,-76.52696,3a,75y,11.23h,91.26t/data=!3m6!1e1!3m4!1svSwC-YspE9I9IE_JLyWIA!2e0!7i13312!8i6656!4m7!3m6!1s0x8e30a665d082eb85:0x2fc69b9f650a75e8!8m2!3d3.4380432!4d-)

[YspE9I9IE_JLyWIA!2e0!7i13312!8i6656!4m7!3m6!1s0x8e30a665d082eb85:0x2fc69b9f650a75e8!8m2!3d3.4380432!4d-](https://www.google.com/maps/place/Productos+Drogam/@3.4379466,-76.52696,3a,75y,11.23h,91.26t/data=!3m6!1e1!3m4!1svSwC-YspE9I9IE_JLyWIA!2e0!7i13312!8i6656!4m7!3m6!1s0x8e30a665d082eb85:0x2fc69b9f650a75e8!8m2!3d3.4380432!4d-)

76.5271191!10e5!16s%2Fg%2F11j8z74k8s?coh=205409&entry=ttu&g_ep=Egoy
MDI0MTAwOS4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D

Productos Drogam. (28 de mayo 2024). Inducción SGC. [Diapositiva de PowerPoint]

Productos Drogam. Productosdrogam.com. Recuperado el 28 mayo de 2024, de

<https://productosdrogam.com/home>

Regulación de precios de medicamentos. (2024). Regulación de Precios de

Medicamentos. Recuperado 22 de octubre de 2024, de

[https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-regulacion-](https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-regulacion-precios.aspx)

[precios.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/MT/Paginas/medicamentos-regulacion-precios.aspx) *Resolución 1496 de 2018.* (2018, 3 de agosto). Ministerio de

Ambiente y Desarrollo Sostenible. [https://www.minambiente.gov.co/documento-](https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/resolucion-1496-de-2018/)

[normativa/resolucion-1496-de-2018/](https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/resolucion-1496-de-2018/)

Sampieri, RH (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGrawhill.

Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar) . (s/f). Gobernador.co.

Recuperado el 27 de marzo de 2024, de

<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Tema: La industria farmacéutica en América Latina. (s/f). Statista. Recuperado el 13 de

marzo de 2024, de [https://es.statista.com/temas/8627/la-industria-farmaceutica-](https://es.statista.com/temas/8627/la-industria-farmaceutica-en-america-latina/)

[en-america-latina/](https://es.statista.com/temas/8627/la-industria-farmaceutica-en-america-latina/)

Valle del Cauca, G. (s/f). *Valle del Cauca se convierte en referente farmacéutico para Latinoamérica con un nuevo Centro de Desarrollo.* Gobernación del valle.

Recuperado el 27 de octubre de 2024, de

<https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/76292/valle-del-cauca-seconvierte-en-referente-farmaceutico-para-latinoamerica-con-un-nuevo-centro-dedesarrollo/>

Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista

ENTREVISTA

Preámbulo.

El objetivo de esta entrevista es conocer en profundidad el funcionamiento del área de compras y abastecimiento de la empresa PRODUCTOS DROGAM SAS, identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La información recopilada será utilizada para proponer mejoras y alinear las prácticas actuales con los estándares de calidad y sostenibilidad.

Por tal motivo le invitamos a expresarse de manera libre y natural, pues cada respuesta aporta una perspectiva única del área de compras. No hay respuestas incorrectas; solo su honestidad y perspectiva individual teniendo en cuenta su perfil profesional y ocupacional dentro de la organización para aportar a esta actividad, Así que, por favor, hable con confianza y sinceridad.

Información demográfica

Participante # _____

Nombre completo: _____

Edad: _____

Área de trabajo: _____

Cargo: _____

Tiempo en la empresa: _____

Preguntas

Generalidades

1. ¿Cómo está estructurado el equipo de trabajo que interviene en el proceso de compras y cuáles son sus roles?
2. ¿Cómo describiría el proceso actual de compras y abastecimiento en la empresa?
3. ¿Cómo se realiza la planificación de las compras?
4. ¿Qué etapas considera más críticas en el proceso de compras o abastecimiento?
5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del área de compras y como contribuyen en el proceso de abastecimiento?
6. ¿Qué debilidades identifica en el proceso actual de compras y como afectan el abastecimiento?
7. ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos que enfrenta el área de compras y abastecimiento en la actualidad?
8. ¿Qué oportunidades ve para mejorar la eficiencia y la eficacia del área?

Seguimiento y control

9. ¿Existen o conoce usted los manuales y procedimientos del área de compras?
10. ¿Están estos procesos alineados con las normas ISO 9001?
11. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan en el proceso de compras?
12. ¿Se utilizan herramientas de pronóstico de la demanda?
13. ¿Cómo se mide el desempeño del área de compras?
14. ¿Existen indicadores clave de desempeño (KPI) para medir la eficiencia del área?
¿Cuáles son y cómo se monitorean?
15. ¿Se están considerando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para mejorar los procesos de compra?
16. ¿Cómo se garantiza la calidad de los materiales adquiridos?
17. ¿Cómo se realizan inspecciones y pruebas a los productos recibidos?
18. ¿Se evalúa el impacto ambiental de los productos y materiales adquiridos?
19. ¿Existen procedimientos para gestionar las no conformidades y las devoluciones?
20. ¿Qué medidas se han tomado para mitigar los riesgos asociados a la volatilidad de los precios y la escasez de materiales?

Gestión de proveedores

21. ¿Cuál es el proceso de selección y evaluación de nuevos proveedores?
22. ¿Cuáles considera usted que son los criterios para seleccionar los proveedores?

- 23. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de los proveedores actuales?
- 24. ¿Existen mecanismos para gestionar el incumplimiento de los acuerdos con los proveedores?
- 25. ¿Se promueve la colaboración con los proveedores para mejorar la calidad de los productos, reducir costos o evitar retrasos en las entregas?
- 26. ¿Cómo se comunica la información sobre la calidad a los proveedores?
- 27. ¿Se consideran criterios de sostenibilidad en el proceso de compra? ¿Se priorizan proveedores con prácticas sostenibles?
- 28. ¿Qué conoce o interpreta usted con respecto a la gestión de la cartera con los proveedores en el proceso de compra?

Gestión de inventarios

- 29. ¿Cómo se gestionan los niveles de inventario?
- 30. ¿Se utilizan sistemas de gestión de inventario (MRP, Kanban)?
- 31. ¿Existen problemas de sobre stock o faltantes de materiales?
- 32. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas que presentan los análisis de ABC para clasificar los materiales y priorizar la gestión de inventarios?
- 33. ¿Cuáles son los aspectos de sostenibilidad en la gestión de inventarios?

Cierre

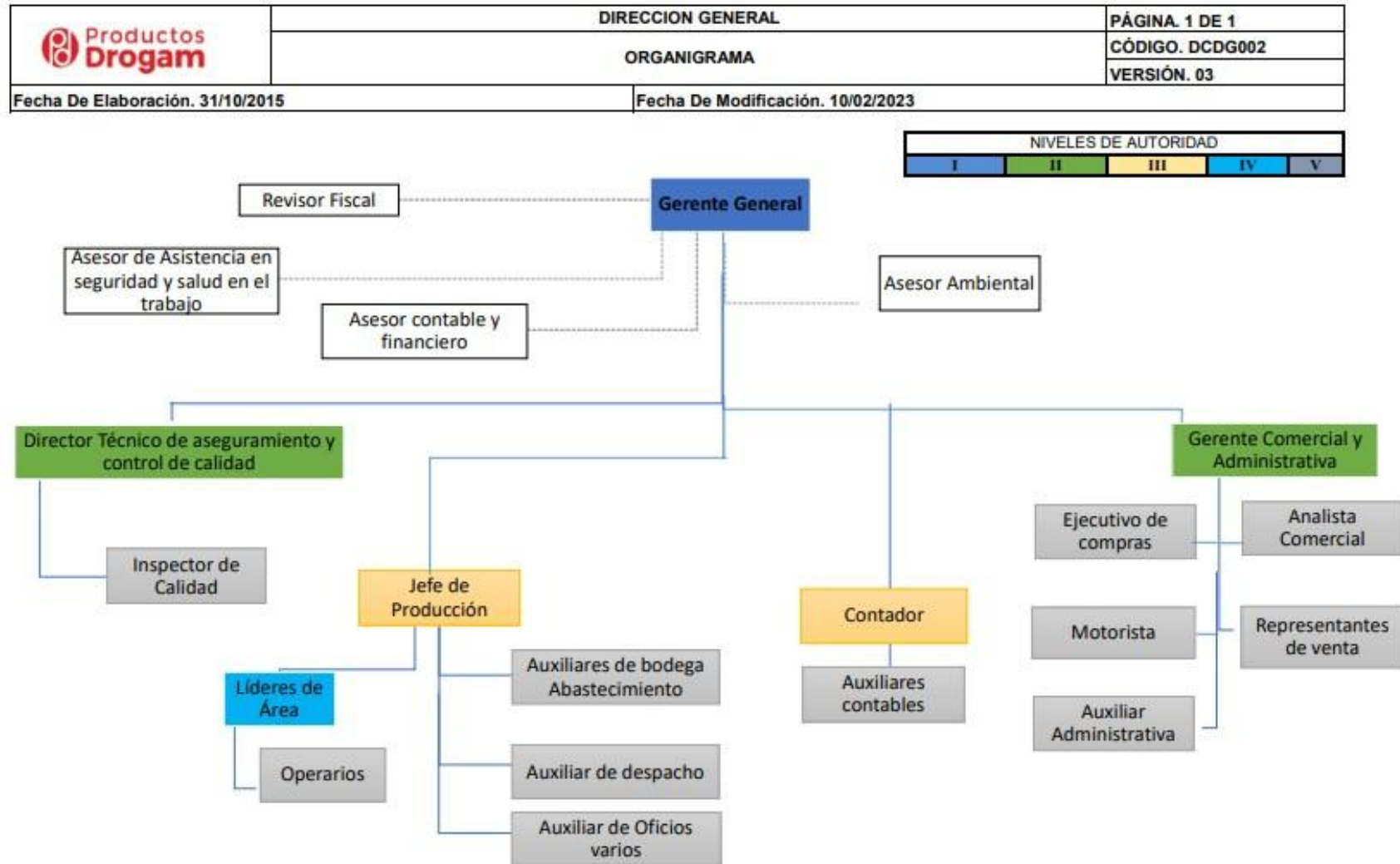
- 34. ¿Hay alguna tendencia en la industria cosmética que podría aprovecharse respecto al abastecimiento de suministros?
- 35. ¿Qué cambios recomendaría implementar en el área de compras para mejorar su eficiencia?
- 36. ¿Cómo visualiza el área de compras en los próximos 5 años de acuerdo con los objetivos organizacionales?

Anexo 2. Formato de diario de campo.

Diario de campo	
Investigador u observador:	
Fecha:	Lugar:
Tema para observar:	Hora:
Objetivo de la observación:	
Participantes:	
Descripción de lo observado:	

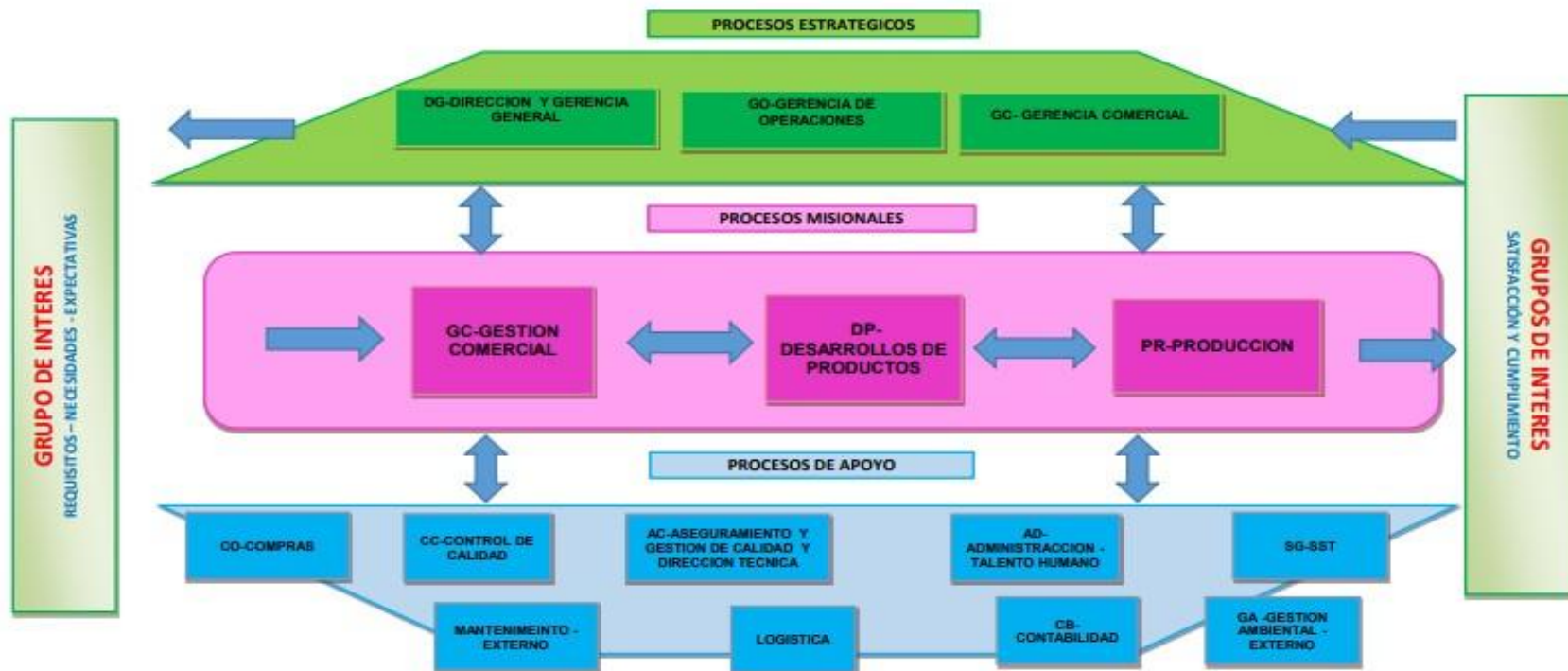
Conclusiones:

Anexo 3. DCDG002 - Organigrama Productos Drogam.



Anexo 4. DCDG001 - Mapa de procesos PRODUCTOS DROGAM S.A.S

	DIRECCION Y GENERAL GENERAL	PÁGINA. 1 DE 1
	MAPA DE PROCESOS	CÓDIGO. DCDG001
		VERSIÓN. 02
FECHA DE ELABORACIÓN. 31/10/2015		FECHA DE MODIFICACIÓN. 23/02/22



DESCRIPCION	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	ELIZABETH MARTINEZ BRAVO	J.P.	E.MARTINEZ	23/02/2022
Revisado por:	EDGAR MIRANDA	G.O.	E.MIRANDA	23/02/2022
Aprobado por	DIEGO MAURICIO GAMONEDA	G.C.	D.GAMONEDA	23/02/2022

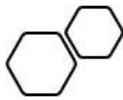
Anexo 5. PROGRAMA DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD

PROGRAMA DE LA GARANTIA DE LA CALIDAD

MISION

- Elaboramos y/o empacamos productos definidos como “droga blanca”, dispositivos médicos y artículos cosméticos para el consumidor final a través de las cadenas y asociados droguistas y detallistas para brindar alternativas de salud y bienestar en cumplimiento con los estándares de calidad de los productos.





VISION

- Ser líderes y referentes en el 2027 en el mercado nacional de Droga Blanca como una Empresa gestora de alternativas en el campo de la salud y bienestar integral de los consumidores. Asegurando la preferencia de nuestros productos por su excelente calidad



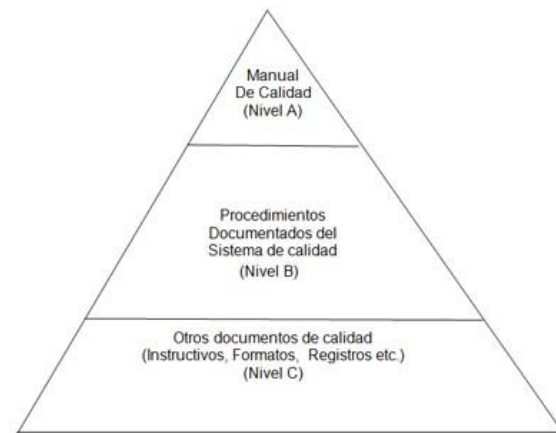
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la planificación y ejecución (producción/desarrollo/servicio) de la actividad principal de una organización





CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS



MANUAL DE CALIDAD

La razón de ser del mismo es definir las líneas generales en que se cumple la normativa y definir el alcance del SGC, que constituye la totalidad de las actividades de la misma y todos los puntos de la normativa de referencia, identificar los procedimientos documentados para describir en detalle las actividades de la empresa e identificar los procesos del sistema y sus interacciones.

POLITICA DE CALIDAD

- En PRODUCTOS DROGAM S.A.S desarrollamos, fabricamos, distribuimos y comercializamos productos determinados como "Droga blanca", Dispositivos Médicos y Cosméticos que brindan alternativas de salud y bienestar.
- Enmarcados en el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y regulaciones vigentes.
- Generando así productos de alta calidad, seguros, eficaces y con una completa satisfacción de todos aquellos quienes los utilizan. Permitiendo así mejorar continuamente los procesos a través de las competencias de nuestros colaboradores y alianzas estratégicas con los diferentes grupos de interés.

Anexo 6. Ficha de procesos de compras de PRODUCTOS DROGAM SAS

	DIRECCION GENERAL		PÁGINA. 1 DE 1	
	FICHA DE PROCESOS COMPRAS		CODIGO. FPDG006	
			VERSIÓN. 01	
FECHA DE ELABORACIÓN. 27/07/2021		FECHA DE MODIFICIÓN. NA		
Nombre del Proceso: COMPRAS			Lider del Proceso: Encargado de Compras	
Misión del Proceso: Planear, seleccionar, negociar y gestionar la compra de bienes y servicios de forma optima para cubrir las necesidades de las areas.				
Documetos: orden de compra , ficha tecnica de productos, formato de negoacion de proveedores, fichas de diseños				
Límites del Proceso	Empleza:	Necesidades del área de producción		
	Incluye	Control de costos, certificación de productos y proveedores y negociación		
	Termina	Pago a proveedores		
SIPOC DEL PROCESO				
ENTRADA	PROVEEDORES	PROCEDIMIENTO	SALIDA	CLIENTES
PLANEAR				
Archivo cpx proveedores	Contabilidad	Programacion de pagos a proveedores	Relacion semanal de pagos	Gerencia de operaciones y contabilidad
Contidad promedio de insumos	Compras	Planear negociaciones periodicas	Acuerdos comerciales	Gerencia de operaciones
HACER				
Rotacion de productos e inventario existente Requerimiento o solicitudes de las areas	Compras	Identificar requerimientos de compras bienes y servicios	Relacion de productos y servicios a comprar	Compras
Relacion de productos a comprar	Compras, produccion	Elaboracion de ordenes de compras de bienes y servicios	Ordenes de compra	Proveedores
Investigacion de sectorores industriales	Proveedores externos	Gestion de nuevos proveedores	Selección de proveedores	Compras, contabilidad
Relacion de bienes y servicios no conforme	Produccion, control caliada, bodega	Gestion de devoluciones a proveedores	Entregas notas credito	Contabilidad, bodega, proveedores
Facturas / remisiones	Bodega MP	Ingreso de facturas al sistema	Entrega de documentacion	Contabilidad
VERIFICAR				
Estado del inventrio en kardex	Bodega MP	Revisar invenatio de mp y me	Comparativo kardex vs toma fisica	Bodega, produccion, compras, contabilidad
Caracterizacion de proveedor ABC	Proveedores	Evaluacion a proveedores	Calificacion de oferta y servicios	Gerencia de operacines y gerencia general
CONTROLAR				
Comparativo kardex vs toma fisica	Bodega, compras	Control semanal inventario ciclico	Informe confiabilidad inventario	Gerencia general
Documento de negociacion, documnto ordenes de compra	Compras	Controlar cumpliendo de las especificaciones de compras a proveedores	Informe visual	Gerencia general
Inspecciones: *Calidad de materias primas, insumos y mantenimientos *Estado de las negociaciones, inventarios y niveles de consumo *Prioridades de producción y demanda del mercado			Registros: En desarrollo	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA INDICADOR	FRECUENCIA MEDICION	META	RESPONSABLE
% confiabilidad inventario	Valor toma fisica inventario muestra / Valor sistema contable muestra	Mensual	99%	C. moreno
Cumplimiento OC (OTIF)	No. Oc On time y In full/ No. Total OC Generadas	Mensual	85%	C. moreno
Evaluacion a proveedores	NO. De Proveedores evaluados/ Total Proveedores criticos	Mensual	85%	C. moreno
DESCRIPCION	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	CAMILO MORENO	C		
Revisado por:	EDGAR MIRANDA	G.O		
Aprobado por	DIEGO MAURICIO GAMONEDA	G.G		

