



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN E-PROCUREMENT
PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE
VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS
EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Autor(a):
Juana Torres
C.I: 9.657.406

La Morita, Junio de 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN EL E-PROCUREMENT
PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE
VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS
EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Autor(a):
Juana Torres
C.I: 9.657.406

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Estudios de
Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad
de Carabobo para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas
Mención Finanzas.**

La Morita, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN EL E-PROCUREMENT
PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE
VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS
EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Tutor:
Yarmila Pacifico

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas: Mención: Finanzas
Por: Yarmila Pacifico
C.I. 7.260.411

La Morita, Junio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:

"ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN E-PROCUREMENT PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA".

Presentado por el (la) ciudadana(o): **Juana B. Torres Y. C.I. 9.657.406**, para optar al Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como Aprobado.

Presidente: Oswaldo Gómez

C.I. V. 7.593.025

Firma:

Miembro: Venus Guevara

C.I. 7.566.488

Firma:

Miembro: Annelin Díaz

C.I. 9.436.391

Firma:

DEDICATORIA

A Dios: Por haberme dado la vida, fuerza y entereza para culminar esta etapa de vida, y darme fortalezas en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis padres, Leopoldo Torres , quien marco mi vida siempre, te llevare en mi corazón, mi admiración papi te amo que Dios te tenga en el lugar de descanso, y a mi madre Ana Teresa de Torres Y., quien es un hermosa mujer, que con amor, valores, y constancia nos ayudó en todo momento, te amo madre. A Uds. quienes con amor y constancia dedicaron gran parte de su existencia en la formación integral de mi personalidad.

A mi Esposo Gustavo, que me dado siempre su confianza y constante apoyo en toda esta etapa, y a mi querido hijo Juan José, quien es mi tesoro, el más hermoso regalo que Dios me ha dado. Uds. que siempre han sido un soporte y una causa de motivación en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos, Ilsa Mar, Rosmary, Petra, Chela, Javier, Omar, Leopoldo, Anacleto, Javier, Juan, Alberto, Luis, Martina, Ramona, Gladys, por la unión que siempre hemos tenido en nuestras vidas.

A mis sobrinos, Jhonny Viloría y Jesús Torres, aunque estén lejos en otra vida con la misericordia de Dios, los llevare siempre en mi corazón. Y a todos mis sobrinos que Dios me los bendiga..

A mis amigos y amigas: Yarmila, Jineth, Yexeida, Yasmin, Andreina, Nelson, Milena, Margareth, quienes siempre compartimos buenos momentos y apoyo en todo este camino.

AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por ser mi fortaleza, aliento, y esperanza en cada etapa de mi vida.

A la Universidad de Carabobo, por ofrecerme la oportunidad de crecer profesionalmente, siendo un gran orgullo pertenecer a tan distinguida y reconocida institución. Así como a todo el personal administrativo, obrero, profesores y estudiantes, que dedican su tiempo, y así forjar cada día un mejor futuro a través del conocimiento.

A la Dra. Yarmila Pacifico y Msc. Oswaldo Gómez, por compartir sus conocimientos y valiosa experiencia para el logro de esta investigación. ¡Muchas Gracias!

A todos mis profesores, personal administrativo que hizo posible un feliz término de esta nueva etapa.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN E-PROCUREMENT PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.

Autor (a): Juana Torres
Tutora: Dra. Yarmila Pacifico
Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

Este Trabajo de Grado se planteó como objetivo general Diseñar estrategias competitivas basadas en el E-Procurement para la toma de decisiones financieras en la cadena de valor de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua, dentro de las empresas seleccionadas para este estudio están Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg. La metodología utilizada se corresponde con una investigación de campo de tipo descriptiva bajo la modalidad de proyecto factible, con aplicación de la observación, la técnica e instrumento de recolección de datos utilizada para el presente estudio fue la encuesta y un cuestionario elaborado bajo escala tipo Likert y la revisión documental. Los resultados alcanzados en el estudio incluyen la descripción de los procesos relacionados en la adquisición y manejo de materiales de la Cadena de Valor de Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg del Sector Farmacéutico y su diagnóstico, así como las actividades que agregan y no generan valor al procesos, uso de nuevas tecnologías, entre otros. En base a los resultados obtenidos se puede concluir que en un mundo globalizado las empresas no pueden quedarse estancadas en cuanto a tecnología en sus procesos, deben adoptar mejoras continuas en los mismos con la finalidad de minimizar actividades que no agreguen valor, ser más competitivas, con elementos diferenciadores que le permitan adaptar estrategias para lograr mejorar su eficiencia, productividad, toma de decisiones y por ende sus costos a través del E-procurement. La autora recomienda la implementación del E-procurement para las empresas del Sector Farmacéutico.

Descriptor: E-procurement- estrategias-cadena de valor y toma de decisiones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS LA MORITA.



**COMPETITIVE STRATEGIES BASED ON E-PROCUREMENT FOR
MAKING FINANCIAL DECISIONS IN THE VALUE CHAIN OF
PHARMACEUTICAL SECTOR'S CORPORATIONS LOCATED IN
GIRARDOT MUNICIPALITY OF THE STATE OF ARAGUA**

Author (a): Juana Torres
Advisor: Dra. Yarmila Pacifico
June, 2015

SUMMARY

The main purpose statement of this Paper is to design competitive strategies based on e-procurement for making financial decisions in the value chain of Pharmaceutical Sector's corporations located in Girardot Municipality of the State of Aragua, being Laboratorios Farma and Laboratorios Kimiceg the entities selected to perform this study. The methodology used is a fieldwork-based descriptive study as a feasible project where the methods of observation and data collection for this paper were survey, a questionnaire prepared by using Likert scale, and document review. The results achieved from the study include the description and diagnosis of related processes in materials purchase and management in the Value Chain of Pharmaceutical Sector's Laboratorios Farma and Laboratorios Kimiceg, as well as the activities yielding value and those yielding none to the processes and the use of new technologies, among others. The drawn conclusion based on the results that were obtained in this study is that, in a globalized world, corporations cannot stay stagnant concerning processing technologies and instead must implement continuous improvements with the aim of minimizing those activities yielding no value, being more competitive with distinguishing features allowing to adapt strategies for improving efficiency, productivity, decision making, and thus costs by means of instituting E-procurement, which the author recommends to the Pharmaceutical Sector's companies.

Descriptors: E-procurement, strategies, value chain, decision making

ÍNDICE DE GENERAL

	Pág.
CAPITULO I.	
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	ix
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Figuras.....	xiii
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación del Problema.....	14
CAPITULO II. Marco Teórico.....	18
Antecedentes.....	18
Teorías de Entrada.....	22
Bases Teóricas.....	28
Bases Legales.....	45
Operacionalización de Variables.....	48
Definición de Términos.....	50
CAPITULO III. Marco metodológico.....	52
Tipo y Diseño de la Investigación.....	52
Población y Muestra.....	55
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad.....	59

CAPITULO IV. Análisis e Interpretación de Resultados.....	65
Análisis e Interpretación de Resultados.....	65
CAPITULO V. La Propuesta.....	89
Presentación de la Propuesta.....	89
Justificación de la Propuesta.....	91
Fundamentación teórica de la Propuesta.....	91
Objetivos de la Propuesta.....	92
Estructura de la Propuesta.....	93
Factibilidad de la Propuesta.....	144
Anexos.....	155

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1. Operacionalización de Variables.....	48
Cuadro N° 2. Población de la investigación.....	56
Cuadro N°3. FODA.....	111
Cuadro N°4. FODA.....	113
Cuadro N°5. FODA.....	115
Cuadro N°6. FODA.....	117
Cuadro N°7. Recursos por departamentos.....	128
Cuadro N°8. Determinación de la asignación de recursos por actividad.....	133
Cuadro N°9. Determinación de las asignaciones de recursos por actividad.....	135
Cuadro N°10. Clasificación de actividades por estatus.....	137
Cuadro N° .11. Desarrollo de tipo web. Y software.....	140
Cuadro N° .12. Integración con sistema ERP.....	140

ÍNDICE DE GRAFICOS.

	Pág.
Gráfico N° 1. Procedimientos de compras definidos.....	66
Gráfico N° 2. Proceso de compras - proceso envío y recepción de materiales.	68
Gráfico N° 3. Proceso de Compras - Procesos pago y financiamiento.....	69
Gráfico N° 4. Proceso de compras - procesos para el despacho de materiales..	70
Gráfico N° 5. Análisis y selección de las ofertas de proveedores.....	72
Gráfico N° 6. Control y comunicación con los proveedores.....	72
Gráfico N° 7. Comunicación con los proveedores a través del Internet.....	74
Gráfico N° 8. Actividades primarias generadoras de valor.....	75
Gráfico N° 9. Presupuesto de ventas	76
Gráfico N° 10. Abastecimiento y/o compras	77
Gráfico N° 11. Recursos Humanos (RRHH)	78
Gráfico N° 12. Finanzas-Análisis financiero Finanzas.....	79
Gráfico N° 13. Finanzas-Evaluación técnica recursos tecnológicos.....	80
Gráfico N° 14. Tecnología- toma de decisiones en función cadena de valor....	81
Gráfico N° 15. Tecnología.....	82
Gráfico N° 16. Abastecimiento y compras.....	83
Gráfico N° 17. Abastecimiento y compras- Generadores de costos.....	85
Gráfico N° 18. Logística y distribución.....	86
Gráfico N° 19. Logística y distribución.....	87
Gráfico N° 20. Producción.....	88

ÍNDICE DE FIGURA

	Pág.
Figura N° 1. Actividades de la Cadena de Valor.....	34
Figura N° 2. El e-business según los destinos a la que la compañía se dirija....	38
Figura N°3.Las cinco fuerzas de Porter en el Sector Farmacéutico.....	108
Figura N°4. Brecha entre la situación actual, situación con e-procurement y situación deseada.....	122

INTRODUCCIÓN

La economía mundial en los últimos años se ha enfrentado a una serie de cambios en el entorno, tales como, la globalización de los mercados y la revolución tecnológica, que han motivado el replanteamiento de las estructuras de producción y comercialización más acentuadas y tradicionales.

El proceso de compras desempeña un papel en la actualidad un papel clave en la gestión global de la cadena de valor de las organizaciones. Frente al enfoque tradicional en el que dicho proceso se encontraba fragmentado en multitud de tareas funcionales de las empresas, el nuevo enfoque plantea su gestión desde una perspectiva única, enfocada al cliente.

El proceso de aprovisionamientos situados como interfaz entre proveedores y clientes pueden constituirse como el elemento determinante para fomentar un planteamiento estratégico común y para conseguir una integración de aspectos relacionados con las actividades logísticas (intercambio de información y materiales).

Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones pueden jugar un papel clave a la hora de facilitar e impulsar la integración de los flujos de información a lo largo de la cadena de valor.

Así pues, en el interior de las organizaciones, en respuesta a este tipo de cambios, se empezaron a introducir una serie de importantes modificaciones que significaron la construcción de organizaciones menos verticales y más especializadas, con políticas de calidad de primer orden y procesos de producción controlados al detalle y más automatizadas.

Es en estos momentos de cambio las actividades de gestión como las que realiza el departamento de compras en las organizaciones toman un especial interés. Porter (1980) ya destacaba la importancia y el papel estratégico de las compras, principalmente por el efecto que causan en los costes totales.

El papel que desarrolla la función de compras y aprovisionamiento en las organizaciones va mucho más allá que un control de costes. Es, ante todo, un eslabón fundamental de la cadena de abastecimiento que ayuda a desarrollar y mejorar las relaciones con los proveedores.

La presente investigación tiene como objetivo principal: Proponer estrategias competitivas basadas en E-Procurement para la toma de decisiones financieras en la cadena de valor de las Empresas del Sector Farmacéutico Ubicadas en el Municipio Girardot Del Estado Aragua. Así mismo la investigación fue estructurada en cinco capítulos.

El capítulo I, se enfoca en el planteamiento del problema en donde se analizan y se exponen las dificultades y problemáticas de presente, se refleja el objetivo general y específicos de la investigación que detalla cada una de las etapas necesaria para desarrollar dicha investigación, y para finalizar este capítulo se encuentra la justificación de la investigación que explica y argumenta las razones principales de la elaboración de la presente investigación.

El capítulo II, se enfoca el marco teórico referencial, allí se enuncian los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos, que sustentan la investigación.

El capítulo III, aborda el marco metodológico de la investigación en donde se expone lo siguiente: diseño de la investigación, método de investigación, población y

muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad el instrumento.

El capítulo IV, detalla los resultados obtenidos en esta investigación, realizando los gráficos, análisis e interpretación de los hallazgos encontrados.

El capítulo V, aborda la propuesta la cual contiene los siguientes aspectos: presentación, justificación, fundamentación, estructura y factibilidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La globalización, un entorno altamente competitivo, y el desarrollo tecnológico demandan procesos más eficientes en cuanto a tiempos con la finalidad de que los ciclos en cuanto a procesos sean más cortos, una mejor utilización de recursos, manejo de información confiable para que las empresas proveedoras de productos y servicios puedan competir y ser líderes diferenciadores en el sector de la industria donde operan.

En las últimas décadas se han generado cambios sustanciales en el campo de la gerencia, afectando en general a todas las organizaciones, la ausencia de una tecnología no conduce a una buena eficiencia de las organizaciones, la falta de un plan de carrera formal de desarrollo, mediante el cual los conocimientos, la experiencia y las destrezas de los gerentes que se mantengan actualizados con las exigencias cada vez más creciente del mundo globalizado de los negocios, la ausencia de una gerencia con conocimiento sobre las nuevas estrategias a nivel de gerencia y de mercadeo para el desarrollo de estrategias competitivas y así asegurar un buen desempeño de las organizaciones entre otros, impulsan de algún modo a las organizaciones a incorporarse en un mundo globalizado para ser más productivas, más eficientes competitivas. Autores como Zorrilla (2006), opinan que la formación gerencial en las organizaciones está dirigida a establecer estrategias más efectivas a fin de mejorar la competitividad. Por lo tanto se necesita personas preparadas profesionalmente al frente de las mismas, que dominen las técnicas de negociaciones en cuanto a marketing, calidad en los servicios, nuevas tecnologías, entre otros, para

lograr el éxito.

Al respecto, Villareal (2006, p .6) plantea que, la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar nivel.

Sin embargo, en el mundo globalizado en cuanto a economía y de la industria, demanda organizaciones que sean innovadoras no solamente en productos y servicios, también en los procesos internos en donde existen grandes oportunidades de aplicar las nuevas tecnologías para lograr ventajas competitivas que permitan el éxito en las organizaciones.

En este contexto, las tecnologías de información son parte fundamental de la nueva administración de negocios, es por ello que las empresas tienen sistemas que permiten la planeación, organización, comunicación e integración de los procesos y datos internos de la empresa (Enterprise Resource Planning), así como sistemas para la administración de la cadena de suministros (Supply Chain Managment), y sistemas que se abocan a la administración de las relaciones del cliente (Customer Relationship Management). Cabe señalar que las Tecnologías de la Información (TIC) agrupan un conjunto de sistemas necesarios para administrar la información, y especialmente los ordenadores y programas necesarios para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Por lo que la adopción de éstas, se puede considerar como una oportunidad para mejorar no solo la eficiencia y eficacia de las operaciones y procesos de las empresas, así como el aumento de la calidad de sus servicios. (dcyc.ipn.2009:s/p).

En este contexto, el auge del internet y el comercio electrónico ha posibilitado en

las empresas con presencia en la red una capacidad de relacionar en forma resumida la información sobre productos y clientes con el fin de agilizar la toma de decisiones, reducir sus costos y mantener una mayor y mejor atención al cliente.

En este orden de ideas, el modelo E-procurement, desarrollado exitosamente por la NASA, el gobierno de Australia y la IBM, representa un cambio dramático hacia el esquema de trabajo tradicional con relación a procesos de compras y abastecimiento. Es conveniente señalar que, a través de los procesos de e-commerce, se genera un ambiente donde cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede proveer o comprar mejores productos a un mejor precio, acelerando el proceso de compra, el pago de bienes y servicios, y por tanto ayudando a reducir costos, tomar decisiones rápidas y obtener valores agregados.

Así mismo; el caso de la gran distribución mexicana, donde las grandes superficies han desarrollado complejos sistemas informáticos para llevar a cabo la tarea de control de clientes, proveedores, stock y otros. La comunicación proveedor-distribuidor ya puede llevarse a cabo sin necesidad de hacer uso de un teléfono. Mediante las nuevas herramientas informáticas, tanto proveedores como distribuidores, están al tanto de sus necesidades en tiempo real, simplemente accediendo a sus sistemas. Ejemplo Walmart, líder mundial en distribución y con gran presencia en México.

En este orden de ideas, todos estos cambios en la forma de realizar negocios y en el impacto de costos en la cadena de valor de las organizaciones a nivel mundial, han influido en las economías Latinoamericanas, empujando a las organizaciones tanto nacionales como transnacionales a adaptarse a ellos, esencialmente al de la innovación tecnológica, el cual conduce a adoptar nuevos enfoques organizacionales, metodológicos y de procesos. En Argentina, Colombia, han adoptado e-procurement en el sector farmacéutico; en el caso de Bayer Colombia adoptó esta filosofía en sus

compras de productos para su fabricación como en el material de oficinas, logrando una reducción de costos en sus procesos y optimizando su cadena de valor, y la reducción de su ciclo de aprovisionamiento entre 7 a 2 días.

En Venezuela la importancia del E-procurement consiste en la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor. Es una tecnología relacionada con la administración de la cadena de suministros (Supply Chain Management), la cual tiene entre sus principales características: la utilización de información de requerimientos, inventarios, material en tránsito, desplegados a través de una página de Internet. Por otro lado, el flujo de información se realiza en tiempo real lo cual permite conocer los datos al instante de producirse algún cambio en las variables.

Sin embargo, las organizaciones en Venezuela a pesar del avance tecnológico y usos de las Tic no han emigrado a la utilización del E-procurement, debido a que mismas desconocen de las ventajas que ofrece esta herramienta, es por ello que los gerentes deben tomar decisiones que les permita optimizar los procesos.

En otro orden de ideas, la toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004:267) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner, (2003:260) define la toma de decisiones como “el proceso

para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente financiero.

Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. Pero tales situaciones, afirma Robbins (1999), son la excepción.

En general, la toma de decisiones para el criterio de selección de los proveedores no puede estar fundamentado tomando como único el precio, debe existir una visión global. Por supuesto el precio debe ser un elemento a considerar, pero no el único. Los mejores proveedores, son aquellos que pueden entregar los bienes y servicios que producen o comercializan con el costo total más bajo, considerando que el costo total como la suma del precio más todas las actividades relacionadas con el proceso de adquisición, fabricación y los servicios post venta que ofrezca un proveedor.

Un estudio realizado por el profesor Kaplan en 1.998 y confirmada en sus últimas publicaciones puso de relieve que estos costos añadidos, una vez se define el proceso de compra llegan a representar un valor superior al precio establecido. Este último aspecto resalta la imperiosa necesidad que tiene todo directivo que desea alcanzar el éxito de involucrarse activamente en la búsqueda de oportunidades que les permitan reducir los costos a través de toda la cadena de valor y por consiguiente, mejorar los resultados financieros de una manera radical.

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede señalar que dentro del Sector Farmacéutico ubicado en la ciudad de Maracay más específicamente en el municipio Girardot; se encuentran Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg, únicas del sector que tienen una trayectoria económica, características similares en el proceso de

producción de productos farmacéuticos para la salud humana, poseen plantas de manufacturas, hacen uso de buenas prácticas de manufacturas, poseen una nómina, cartera de clientes, proveedores, logística y estructura similar, por lo que la autora ha tomado como objeto de la investigación por el aporte que pueden brindar al estudio y porque ambas buscan la excelencia y la calidad de los productos que elaboran para el consumo humano.

Estas empresas, desde su creación han tenido un progreso y avance significativo dentro del sector, que cada día demanda mayor competitividad, razón por la cual todos los procesos dentro de las empresas deben estar encaminados a lograr un alto grado de eficacia y eficiencia en la gestión de procesos. En los actuales momentos, éstas carecen de un adecuado mecanismo de compras de insumos, productos o servicios, ya que utilizan la manera tradicional donde una persona facultada para esta actividad se encarga de contactar, citar y pedir los precios de estos rubros, generando una carga administrativa con sus respectivas repercusiones financieras en los costos del aprovisionamiento y retrasos en los procesos productivos de las mismas.

En vista de lo anterior, los distintos departamentos de las empresas realizan de forma programada sus respectivas requisiciones de materiales y servicios necesarios para ejecutar sus operaciones enmarcadas dentro de los lineamientos estratégicos que se plasman mensualmente de acuerdo a al plan de producción. Este volumen de información tiene una sola unidad funcional en donde confluye el departamento de compras, que realizan las siguientes actividades:

- Se recibe la solicitud de pedido por el comprador.
- Se elige el posible proveedor de acuerdo a la base de proveedores aprobados en caso de Materia Prima; y repuestos previamente registrados en el sistema.
- Se genera la solicitud de ofertas (cotizaciones) El comprador envía la

solicitud de ofertas a los proveedores elegidos.

- Los proveedores reciben la solicitud de oferta y confirman la misma.
 - Se evalúan las cotizaciones y se selecciona el proveedor que cumpla con los requerimientos establecidos.
 - La orden de compras es emitida por el comprador y solicita la aprobación de acuerdo al límite de autorización.
 - Una vez aprobada la orden de compras se envía al proveedor seleccionado.
- Seguimiento para el cierre de la orden de compra en caso de entrega parcial.

De acuerdo a lo antes expuesto; las actividades realizadas para las compras en el Sector farmacéutico del Estado Aragua, municipio Girardot (Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg); en muchas ocasiones tiene una pérdida considerable de tiempo, tratando de hacer dicho proceso de compra de la manera tradicional. Aunado a esto se incurre en altos costos administrativos y operativos originados por el aprovisionamiento apresurado de insumos y servicios, lo que genera altos inventarios de materia prima, que repercuten en la rentabilidad de las empresas.

En este mismo sentido los aspectos tales como: Seguimiento del departamento de compras para obtener la aceptación de una orden de compra (ordenes abiertas); retrabajos en el proceso de recepción de materiales originado por errores en las cantidades; aumento en la muestra de inspecciones de calidad causado por fallas en los materiales recibidos; Costos en cuanto el traslado de mercancías; tiempo ocio por paradas de planta debido a materiales con problemas de calidad; eliminación y re-procesos de productos terminados a causa de materiales entrantes defectuosos (No detectados); costo por materiales defectuosos no reconocidos por el proveedor; retrasos en los procesos de producción por tiempo en la planificación; reprogramación de procesos debido a entregas tardías; costos de oportunidad (gastos financieros) por el incremento de los inventarios de materiales para estar cubiertos

por fallas de calidad y tiempo de entrega; costos elevados por el manejo y almacenaje originado por altos niveles de inventarios; diseño, ingeniería y determinación de las especificaciones de materiales utilizando recursos propios de la empresa; costo de oportunidad, debido a la reducción de los plazos de financiamiento de las cuentas por pagar e intereses; costo de reposición de productos terminados al cliente final por materiales defectuosos, la no consideración de la posible pérdida de clientes y ausencia en el mercado de la marca; si bien estos aspectos son estratégicamente importantes y representan una alta erogación de recursos para la organización, estos no son considerados en los procesos de negociaciones de compras de materiales, lo cual puede llevar a las empresas a futuras pérdidas en su rentabilidad y competitividad. Si la gerencia no cuenta con instrumentos que permitan visualizar de forma detallada y separada las partidas antes mencionadas, dichos conceptos quedarán ocultos dentro de las cuentas de costos y gastos generales, destruyendo el valor de la empresa y disminuyendo las utilidades obtenidas.

En este orden de ideas, en caso de que las empresas del Sector Farmacéutico no puedan implementar estrategias competitivas basadas en E-procurement en su cadena de valor puede ocurrir que a corto plazo los costos del proceso sigan creciendo debido a que algunos de los insumos y servicios estén solapando una erogación mayor de lo real, por lo que la gerencia general y la de compras deben tomar medidas urgentes para no afectar las utilidades.

Así mismo a mediano plazo al no tener claro como las empresas realizan el proceso de aprovisionamiento de insumos y servicios, se puede estar incurriendo en actividades que no añaden valor al proceso mismo, y menos aún a la cadena de valor de las empresas, lo cual se vería reflejado en el producto final o servicio que no satisfaga las exigencias cada vez más presentes en los clientes.

En un escenario a largo plazo, el no empleo de esta herramienta de negocios

electrónicos, haría que las empresas perdieran muchos de los actuales clientes de Sector farmacéutico de Maracay, municipio Girardot, los cuales han adoptado esta nueva forma de hacer negocios, permitiendo evaluar los servicios de las empresas como posibles proveedores seguros y confiables de sus productos.

En virtud a las inquietudes planteadas la investigación estaría enmarcada en el efectivo y eficaz empleo de las herramientas electrónicas de creación de negocios basadas en la Internet, como lo es el e-Commerce específicamente del tipo business to business (B2B) empleando el e-Procurement, como alternativa para mejorar el proceso de aprovisionamiento de insumos y servicios, que permitiría aumentar progresivamente la masa crítica de proveedores con su correspondiente flujo de información, consiguiéndose atraer a grandes empresas de compras, que a su vez forzarán la incorporación de nuevos proveedores a este esquema de negocios que no querrán quedarse fuera del mismo. E-Procurement, perseguirá ahorro de costos que generarían más valor a los productos finales entregado a los clientes, y las siguientes ventajas como:

- La ejecución de un proceso de forma mucho más rápida, utilizando el soporte electrónico.
- La consecución de un proceso mucho más eficaz (ahorro de tiempo) y más eficiente (ahorro de costo).
- La empresa no requiere de grandes estructuras en su departamento de compras y destinar grandes recursos en trámites y papeleo.
- El tiempo de búsqueda de proveedores se reduce ostensiblemente.
- La información llega a los participantes en tiempo real y simultánea.

En ese sentido, el estudio estará centrado en la Gerencia de Procura y Exportaciones, adscrito a la Dirección General y en el impacto que pudiera tener el

modelo de e-procurement para el mejoramiento de los costos en el proceso de aprovisionamiento en la cadena de valor de las empresas. En vista de lo anterior la investigadora se ha planteado una serie de interrogantes que pretenden ser respondidas a través de la investigación, las mismas son:

a) ¿Qué estrategia competitiva se puede desarrollar para la toma de decisiones financieras basada en E-procurement en la cadena de valor de las empresas del Sector Farmacéutico del Municipio Girardot?

b) ¿Qué características deberá tener la cadena de valor de las empresas en el área de compras o abastecimiento?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias competitivas basadas en E-Procurement para la toma de decisiones financieras en la cadena de valor de las Empresas del Sector Farmacéutico Ubicadas en el Municipio Girardot Del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

– Diagnosticar la situación actual en el proceso de compras de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

– Identificar los elementos de la cadena de valor en el área de insumos y repuestos de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

- Determinar los elementos de los costos asociados a las actividades que intervienen en las compras de materiales e insumos para la toma de decisiones en la implementación del E-procurement.
- Diseñar estrategias competitivas basadas en el E-Procurement para la toma de decisiones financieras en la cadena de valor de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

Justificación de la Investigación.

La presente investigación se justifica debido a la inquietud del comité de Gerencia y la directiva de las empresas, quienes consciente de la situación económica y social del país, han decidido evaluar con una visión estratégica los niveles de rentabilidad, mediante un estudio que permita establecer mecanismos que orienten hacia una posición competitiva favorable y rentable a sus empresas, y a su vez que sea sostenible y sustentable en el tiempo.

En este sentido; el beneficio de la inversión en la procuración electrónica de materia prima es considerada por los directivos de empresas de clase mundial como una de las que proporciona un Retorno de Inversión (ROI) superior a otros proyectos de tecnologías de información y genera una significativa reducción de costos en un periodo de tiempo corto después de su implementación. Crouch (2003) señala; que la reducción de costos es consecuencia de los siguientes factores: Disminución en los niveles de inventario, requisición de materia prima en base a necesidades reales de cliente, eliminación de excesos, cumplimiento de los planes de producción, reducción de gastos originados por transportación área del material.

De acuerdo a lo anteriormente descrito las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua (Laboratorios Farma y

Laboratorios Kimiceg), les interesa conocer el impacto financiero de la incorporación de la herramienta de negocios B2B del tipo E-Procurement en la cadena de valor de sus operaciones con el objetivo de determinar si esta le agrega valor al producto o le añade costo.

El presente estudio beneficiará a las empresas del Sector Farmacéutico ya que a través de esta herramienta podrán: Tomar decisiones gerenciales en función a los resultados financieros positivos o negativos, aprovisionamiento eficiente y efectivo en el medio on-line, fortalecer las exigencias y demandas que cada día son mayores, controlar la gestión permanente y estratégica que garantice el éxito y la supervivencia de las empresas.

Es conveniente señalar que a través del E-Procurement las empresas del Sector Farmacéutico se beneficiarán ya que podrían tener: verificación de la disponibilidad, comparación de precios, reducción de costos, eficiencia administrativa, control, reducción de compras no autorizadas, ampliación de alternativas de compras, mejores precios.

Estos elementos generaran conocimiento relevante sobre el desarrollo de las operaciones las cuales pueden agregar costos en los procesos de compras, por lo que para los gerentes de compras deberán analizar en aras de proporcionar información necesaria para la toma de decisiones las cuales resultan imprescindibles para diferenciarse de las competencias.

Dada esta situación, la investigación reviste de gran importancia, ya que permitirá diagnosticar los efectos del modelo de gestión basado en E-Procurement en el desarrollo de las transacciones celebradas con empresas a nivel de compras de insumos y servicios del Sector Farmacéutico ubicado en el Municipio Girardot del Estado Aragua. La propuesta de este modelo, permitirá generalizar los resultados de

la investigación a las empresas con características similares a las del objeto de estudio.

Del mismo modo se beneficiaran todas las entidades organizacionales que intervienen en la cadena de valor de las empresas del Sector farmacéutico del Municipio Girardot del Estado Aragua (Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg) en sus plantas manufactureras, ya que permitirá mejorar la gestión interna de las empresas, conocer el mercado y los competidores ya sean estos actuales o potenciales.

En este mismo orden de ideas, la realización de esta investigación se justifica en la necesidad nacional de fortalecer al país frente a las exigencias y demandas que cada día parecen ser mayores, además de estar frente a un sector que tiene gran peso en la economía nacional, por lo que necesita un constante proceso de innovación, que le permita un verdadero control de gestión permanente y estratégico, que garantice el éxito y su supervivencia.

Esta investigación tiene relevancia social, por cuanto la perentoria necesidad de presentar alternativas de salida a la problemática que actualmente refleja el sector farmacéutico del Estado Aragua, municipio Girardot, en virtud de que éste representa una alternativa que podría elevar la competitividad de los mismos.

Igualmente, el estudio tiene un aporte teórico y práctico para los estudiantes de pregrado y postgrado de la Universidad de Carabobo y otras Universidades de la región, debido a que el modelo de E-Procurement en la cadena de valor para la toma de decisiones financieras, servirá como antecedente de otras investigaciones que estén relacionada con la temática y para otros profesionales en el campo de la asesoría y asistencia a clientes que estén involucrados en dicha temática.

Así mismo, a través de esta investigación se espera despertar el interés de otros

investigadores sobre la importancia de una gestión eficiente que contribuya al enriquecimiento de conocimientos. Esta investigación permite introducir conceptos novedosos enmarcados en la nueva economía, tales como negocios electrónicos, aprovisionamiento en línea, generación de valor organizacional, business to business (B2B), business to consumer (B2C), electronic data interchange (EDI) entre otros, de manera diáfana, concisa y ampliamente detallados y ejemplarizados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Según Arias (1997) plantea que los antecedentes de la investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.

En ese mismo orden de ideas, Ramírez T, (2010: 40) “Los antecedentes consiste en dar al lector toda la información posible de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, sobre el problema que se pretende investigar”.

A continuación se presentan algunos trabajos que son considerados como importantes dentro de la investigación, debido a que los mismos, guardan una relación con el tema en estudio, a continuación se describen los mismos:

Peraza (2010), presenta una investigación titulada **Estrategias competitiva basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el Estado Cojedes;** investigación documental y de campo. Para optar al grado maestría en Administración de Empresas mención Gerencia en la Universidad de Carabobo, en Valencia, Edo. Carabobo. Logrando poner en evidencias que deben establecer medidas de gestión estratégica que garantice la estandarización de los procesos, tomando ventaja de la situación actual de las grandes empresas ensambladoras de vehículos, maximicen su participación en el mercado, impulse la competitividad,

mejore la toma de decisiones y logre el éxito de las actividades organizacionales, por medio del cuadro de mando integral.

Lo anteriormente señalado, establece con claridad la vinculación de este estudio con la presente investigación, la cual radica en el sentido del desarrollo de la aplicación de estrategias competitivas en el sector manufacturero; el mismo permitió profundizar en la importancia de las estrategias competitivas en las organizaciones, y sirvió como apoyo documental.

Mettler,T.(2008): en su investigación titulada: **E-Procurement in Hospital Pharmacies: An Exploratory Multi-Case Study from Switzerland.**, investigación de **tipo documental , de campo**. Concluyó que: La adopción de la nueva información tecnológica de la comunicación (TIC) es lo que ve como una oportunidad para mejorar no solo la eficiencia y eficacia, como también la calidad de servicios de salud. En función a que los costos de las drogas aumentan continuamente, sobre todo en farmacias de hospital estarán en la necesidad de adquirir conocimientos y tecnología a fin de mejorar los procesos de aprovisionamiento.

Se vincula con el presente estudio, por el aporte teórico de E-procurement en el Sector Salud, y la ventajas competitivas que ofrece a las empresas y/u organizaciones que deciden emprender esta forma de negocios en el ámbito tecnológico, con la finalidad de la reducción de costos y mejoras de procesos en el área de abastecimientos.

Por su parte; Águila. (2010), en su investigación titulada: **Análisis del proceso de adopción de tecnologías de información y comunicaciones en actividades de aprovisionamiento empresarial en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Una aplicación del Sector del Mueble en España.** Tesis Doctoral, publicada por la Universidad Politécnica de Valencia, España,

investigación de tipo documental, exploratoria. Concluyó que el resultado de la tesis aporta conocimiento para la generalización empírica de estudio y ofrece a la comunidad académica un punto de partida para la realización de futuros estudios que confirmen la validez de los resultados, y a la comunidad empresarial una alternativa válida de los aspectos a tener en cuenta en la toma de decisiones TIC como soporte a sus actividades de aprovisionamiento.

Se vincula fundamentalmente con el presente estudio, debido al aporte de lineamientos sobre la implantación de e-procurement en las organizaciones que deciden ser más competitivas en el mercado, en miras a otorgar información válida para la toma de decisiones de la alta gerencia. Igualmente sirvió como base documental e informativa para dar respuestas a la interrogante planteada en el presente estudio, en relación a e-procurement, a fin de reducir los costos en el proceso de compras de insumos y servicios para la producción de productos farmacéuticos para el consumo humano, en las empresas del sector ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

Por otro lado, Duarte (2010). En su estudio: **Propuesta de un modelo de evaluación operativa y estratégica de proveedores, con la finalidad de reducir los costos de adquisición de materiales desde la fase de diseño y desarrollo de nuevos productos, en una empresa manufacturera de artículos derivados de goma ubicada en Venezuela, Edo. Cojedes.** Investigación documental y de campo. Para optar al grado maestría en Administración de Empresas mención Finanzas publicada por la Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo.

El objetivo de esta Tesis es desarrollar una metodología que permita evaluar de forma financiera y operativa los principales proveedores de materias primas, con la finalidad de establecer oportunidades de ahorros y mejoras en la productividad, vinculando estrechamente los conceptos de valor que maneja el cliente. A través de

un análisis documental de los procesos administrativos; las políticas corporativas y las entrevistas con los empleados, se evidenciara las principales actividades a desarrollarse para la adquisición y manejo de materias primas, y establecer en cuál de estas actividades, de acuerdo a la visión utilizada por el usuario final, no se agrega valor al producto.

Éste antecedente aportó elementos teóricos a la presente investigación, relacionados con la cadena de valor que contribuyen en la generación de valor en las organizaciones y el impacto que tienen en los costos internos y su contribución en la productividad de las mismas.

Villanueva, (2011), en su trabajo titulado: **Estrategias Gerenciales para optimizar la gestión financiera del centro médico Rafael Guerra Méndez ubicado en Valencia Edo. Carabobo**. Trabajo de grado Maestría en Finanzas de la Universidad de Carabobo. Plantea a través de una investigación de campo, descriptiva. En la cual concluyo: La clínica ha desarrollado políticas financieras que les asegure que sus procesos administrativos y financieros sean eficaces, la gerencia de administración y finanzas carece de indicadores de gestión que le permitan evaluar oportunamente los procesos financieros de manera de tomar medidas correctivas cuando exista desviación en los objetivos propuestos, debido al mal manejo del flujo de efectivo la empresa no cumple a tiempo con sus obligaciones, además de poseer debilidades en sus sistema de información que les apoye en la buena toma de decisiones financieras de la gerencia.

La vinculación de la misma con la investigación radica en el sentido de que describió las debilidades en cuanto a los sistemas de información en las organizaciones, y su impacto en la toma de decisiones financieras.

Teorías de entrada

Para la investigadora los principios bajo los cuales se fundamentó la presente investigación se cimientan bajo el esquema de la economía digital, disciplina dentro de las finanzas corporativas la cual está sujeta a importantes cambios bajo distintas perspectivas tales como: cambios en el mercado, cambios en los sistemas de información y cambios en los modelos de hacer negocios, todo esto influenciado por el auge de los B2B (Business to Business) los cuales como elemento fundamental de los negocios electrónicos (E-Business), hacen que el nuevo proceso de aprovisionamiento de bienes y servicios que se desempeña en la actualidad cumpla un papel clave en la gestión global de la cadena de suministros de una organización. En este sentido la investigadora enumera una serie de teorías que le dará sustentabilidad a la presente investigación.

Teoría financiera.

De acuerdo a Deusto (2002:120) las teorías financieras se han desarrollado como disciplinas independientes desde principios del siglo XX y siguen desarrollándose en nuestros días. Anteriormente las finanzas eran sólo un subconjunto más de la ciencia económica. La evolución que han tenido las teorías financieras desde un enfoque descriptivo de la financiación de empresas a un enfoque que combina el análisis riguroso con la teoría normativa; así como, un campo centrado en la obtención de fondos a otro que incluye la gestión de activos, la asignación de capital y la valoración de la empresa en el mercado. De un planteamiento que enfatizaba el análisis externo de la empresa a otro que pone el acento en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Según Deusto (2002) la teoría financiera trata de estudiar la racionalidad del comportamiento de un agente económico ante la decisión de asignar sus recursos en

el tiempo, buscando un equilibrio entre consumo e inversión, buscando conjugar los principios de valoración con los de rentabilidad versus riesgo en un entorno de mercados financieros y de empresas cuyo enfoque de generación de nuevos negocios han definido un nuevo estilo económico al cual todas las empresas a partir de los años 90 han tenido que concebir como componente de su estructura.

La investigadora comparte lo expresado por Deusto (2002) y considera que el acontecimiento entendido como la nueva economía, es ante todo una revolución tecnológica, que tiene mucho que ver con el crecimiento económico, y en efecto, la producción de bienes y servicios bajo este nuevo esquema consiste en la combinación de factores productivos (mano de obra, diversos tipos de capital físico, humano, organizativo y social, etc.) según lo permite la tecnología utilizada.

La teoría financiera y la nueva economía.

Santomá (2002:17) entiende como nueva economía a una revolución tecnológica incubada a lo largo de los años cincuenta y sesenta del siglo XX, que explota en los primeros años setenta y que se manifiesta sobre todo en los años noventa.

De igual manera afirma Brynjolfsson (2000:120) "que la nueva economía trata de la adquisición, procesamiento, transformación y distribución del conocimiento y de la información (de ahí el nombre de tecnologías de la información y las comunicaciones", TIC).

De acuerdo con Whinston (1999:212) " la característica distintiva que define la nueva economía es la simultánea confluencia del aumento de la globalización y el progreso de la tecnología de la información".

La investigadora tiene un punto de vista que mantiene mucha coincidencia con lo expresado por los autores antes mencionados y es que en sentido profundo, no existe una nueva economía, sino que, como en el pasado, nuestra economía es conducida principalmente por la psicología humana que moldea el sistema de valores en el que se basa la economía de mercado.

Según lo establecido por Brynjolfsson (2000:135):

Una característica que distingue la nueva economía, respecto de lo que podríamos llamar la vieja economía, es la creciente importancia del conocimiento como impulsor del crecimiento de la empresa, opuesto al capital en la economía industrial o la tierra en la economía agraria. La nueva economía está basada en el conocimiento, que se transmite a través de los individuos, a través de los trabajadores de las organizaciones, por lo que el poder que ahora poseen las personas, a nivel individual, es claramente distinto del que poseían en economías pasadas.

Para Santomá (2002) otro de los aspectos que adquiere una especial relevancia es el concepto de virtualidad; considera este autor que en la actualidad, las personas que trabajan y participan en la economía de un país pueden estar ubicadas en cualquier lugar, donde las barreras geográficas desaparecen, afectando tanto a la fuerza laboral nacional como a la internacional.

Continúa diciendo Santomá (2002) que los profesionales con talento y altos conocimientos son requeridos para trabajar en empresas de cualquier parte del mundo sin la necesidad de un traslado físico, sino simplemente virtual. La investigadora está de acuerdo con lo expresado por este autor y agrega que la organización se transforma, la vieja corporación se desagrega y se reemplaza por unidades y grupos de individuos que forman la base de la actividad económica. En éste sentido las condiciones del entorno actual hacen que las corporaciones tradicionales con las que

se contaban en las décadas pasadas se estén transformando para conseguir mayor flexibilidad.

Según López, (1999:267), que “la nueva economía requiere que las empresas sean organizaciones en tiempo real, que se ajusten de forma continua a los cambios a través de la inmediatez de la información” y es allí en opinión de la investigadora donde toma relevancia el e-Procurement debido a que es la principal aplicación del comercio electrónico de tipo B2B que permite a las empresas incrementar su valor al integrar su cadena de abastecimiento en la red.

En opinión de Brynjolfsson (2000:138), “otra de la clave de la nueva economía es la aparición de transformaciones sociales sin precedente, que pueden causar potenciales traumas y conflictos”. La investigadora del presente estudio está completamente de acuerdo con este planteamiento e indica que al encontrarnos en la frontera de una nueva realidad económica, podemos observar la aparición de nuevos debates sociales en los que surgen preguntas acerca de la privacidad, el poder, el acceso, la equidad, la calidad de la vida laboral y hasta el futuro del proceso democrático en sí mismo.

Según lo establecido por Brynjolfsson (2000:145):

La tecnología cambia la mayoría de los aspectos de la existencia humana, choca con las culturas tradicionales y produce un conflicto social significativo en el tejido de las estructuras e instituciones. Como consecuencia, aparecen nuevas dialécticas sociales, la naturaleza del trabajo y los requisitos de la fuerza laboral resultan fundamentalmente distintos; y hay una tendencia concurrente hacia el autoempleo y la creación de pequeñas industrias basadas en el conocimiento.

Del mismo modo continúa afirmando Brynjolfsson (2000) que en la economía digital, donde el capital intelectual se convierte en el recurso más valioso, los trabajadores con conocimientos pueden ejercer su poder de formas infinitamente más efectivas. Por el contrario, los que “no están conectados” cada vez se quedan más rezagados.

Teoría del Valor.

Esta teoría también es conocida como la teoría del valor-trabajo en la cual se conoce principalmente por los estudios de Karl Marx, siendo un principio fundamental en el pensamiento económico del marxismo. Marx (1980:45) pensaba firmemente que sólo el trabajo produce el valor, y en su obra “El Capital”, desarrolló esta tesis. Para ello estableció cuatro conceptos distintos de valor: individuales (sirve para comparar el valor directo y el valor de producción), directos (sólo tiene en cuenta la competencia intrasectorial), de producción (tiene en cuenta la competencia intrasectorial e intersectorial) y efectivos (el precio de la realidad mercantil).

Según Smith (1997:98) “es una teoría que considera que el valor de un bien o servicio depende directamente de la cantidad de trabajo que lleva incorporado”. Así, considera este autor que el trabajo era la unidad de medida exacta para cuantificar el valor. Para él el valor era la cantidad de trabajo que uno podía recibir a cambio de su mercancía. Se trata de la teoría del valor comandado o adquirido. Aunque no era el factor determinante de los precios, estos oscilaban hacia su precio de producción gracias al juego de la oferta y la demanda.

La teoría del valor en opinión del investigador surge como respuesta a la cuestión fundamental de la naturaleza económica: dado que en una sociedad de mercado los individuos son libres y autónomos, y según Smith (1997:98) “¿cómo puede ser que sus acciones tengan un mínimo de compatibilidad que haga posible la viabilidad de

esa sociedad sin engendrar el caos?”. Analizando esta cuestión, resulta lógica la resolución de la ortodoxia de adoptar un análisis real, que excluye del análisis toda institución llámese dinero, estado, etc. para otorgar al individuo la mencionada autonomía que requiere.

Además sostiene Smith (1997:100), “la teoría del valor está compuesta por principios que describen las relaciones que se presentan en un sistema económico y que se manifiestan exclusivamente en magnitudes, es decir, que se pueden expresar de manera cuantitativa”. Así, con la condición de la existencia de un conjunto de individuos en relación con una lista de bienes dados a priori, la teoría del valor busca asociar valores o precios a estos bienes conocidos.

Posteriormente Ricardo (1997:225) desarrolló una teoría del valor-trabajo incorporado en su obra Principios de economía política y su tributación. En dicho ensayo afirmaba “que todos los costos de producción son costos laborales que se pagan de una forma directa o acumulándolos al capital. Pensaba que los precios dependerían de la cantidad de trabajo incorporado en los bienes o servicios”.

En opinión de la investigadora, Ricardo (1997) en un comienzo concuerda con Smith (1997) cuando afirma que las cantidades de trabajo incorporado son las determinantes del valor, en aquella sociedad ruda y primitiva, pero se muestra en desacuerdo desde el momento en que Smith (1997) invalida este principio al introducir los beneficios y la renta como nuevos componentes del precio como resultado de la acumulación de capital y la propiedad privada, cualidades de la sociedad capitalista.

Para Ricardo (1997), la forma en que se distribuya el producto no afecta las proporciones de cambio y afirma que, la única causa de variación del valor en una mercancía es un aumento o disminución en la cantidad de trabajo requerido en la

producción, o expresado en términos más generales, el valor en cambio depende de la dificultad o condiciones de producción.

Bases Teóricas

De acuerdo con Arias (2006), las bases teóricas:

Comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas (p.39).

Para la realización de esta investigación, se consultó material bibliográfico con las principales apreciaciones de expertos académicos en materia E-procurement, cadena de valor, e-commerce, economía digital, las cuales sirven para el diseño de las bases teóricas que sustentan la investigación desarrollada.

La cadena de valor en las organizaciones

Algunas empresas prefieren establecer La cadena de valor en las organizaciones. El concepto de cadena de valor para Porter (1995:35) “se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final”.

Para la autora lo antes expuesto ésta, se encuentra formada por dos subsistemas: la cadena de demanda, que se refiere a todo los procesos relacionados con la creación y entendimiento de la demanda; y la cadena de suministros, que se refiere a alinear todos los procesos del negocio hacia el surtimiento de los requerimientos de la

demanda en tiempo, cantidad y forma; es decir, lograr la excelencia en la ejecución logística obteniendo altos niveles de servicio al costo más bajo.

Sin embargo, en opinión de la investigadora la cadena de valor no sólo implica mayores eficiencias y menores costos, sino un cambio radical en nuestra manera de operar, para así establecer ventajas competitivas estructurales.

Para Raypor, (1999): establece lo siguiente:

La cadena de valor se define como el conjunto de actividades fundamentales que aportan un valor añadido a los productos y servicios que ofrece una empresa. Ésta integra básicamente los procesos de la empresa donde existe transformación de materiales y su flujo se denomina cadena de suministro (supplychain) o cadena de logística. (p.143)

Cuando la visión de la cadena de suministro se limita a una empresa se denomina cadena de suministros interna, y cuando contempla interrelaciones con proveedores y clientes hasta llegar al consumidor final se denomina la cadena de suministro extendida. Se considera que a finales de los noventa, con la llegada de la revolución tecnológica de Internet, se hizo más habitual hablar de redes, dado que las interrelaciones entre organizaciones para llegar a un consumidor final son generalmente más complejas que una mera cadena.

Porter (1995:124) “considera el incremento del valor agregado o añadido como una estrategia efectiva para aumentar el valor del negocio.” En este caso, la estrategia sería proporcionar mejor servicio en el proceso de abastecimiento de productos y servicios para la empresa, dedicando más tiempo a la gestión de compra y logística.

Porter (1995),” considera el incremento de valor agregado como una estrategia efectiva para aumentar el valor del negocio.” (Pág. 223) En este caso dicha estrategia sería proporcionar mejor servicio con la venta, dedicándose a una fabricación final del producto, o hacer sub-montaje o montaje de los componentes antes de venderlos al cliente. La diferenciación incrementada del producto y por tanto, mayores márgenes que no pueden lograrse en el producto o servicio base, se pueden lograr con tales actividades.

Para Porter (1995), “la Cadena de Valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” Una empresa obtiene la ventaja competitiva, mediante el desempeño de estas actividades estratégicamente importantes, más accesible o mejor que sus competidores, (Pág. 54).

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que pueda vender. Una empresa es lucrativa, si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que excede el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Es por ello, que debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, debido a que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación. La Cadena de Valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor, son aquella distinta física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de la cadena de valor.

Porter (1995) en su obra denominada Estrategia y ventaja competitiva, sostiene que el definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades relacionadas con economía y tecnología se aislen. Así pues explica el autor que las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor, partiendo de un principio básico que establece que las actividades deberían estar aisladas separadas cuando; a) tengan economías diferentes, b) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación o c) representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor consiste en actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los elementos por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. También crea y usa la información (datos del comprador, parámetros de desempeño, estadísticas por fallas), así como activos financieros como inventario y cuentas por cobrar o compromisos como cuentas por pagar. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Para Porter (1995:93) “un análisis de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva”. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que

podieran aportarle dicha ventaja potencial. El valor agregado (precio de venta menos el costo de la materia prima comprada) se ha usado algunas veces como el punto central para el análisis de costos, porque ha sido considerado como el área en que la empresa puede controlar los costos, sin embargo, el valor agregado no es una base sólida para el análisis de costos, porque distingue incorrectamente las materias primas de muchos otros insumos comprados que se usan en las actividades de una empresa.

Para la identificación de las actividades de valor de acuerdo a Rayport (1999), se requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma cantidad.

Dentro de las actividades de logística internas están las asociadas con las actividades primarias y actividades de apoyo. En cualquier empresa las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio.

Se puede observar en la figura Nro.1 y según lo expresado por Porter (1995) las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa.

Por lo tanto, las actividades primarias no son más que las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Existen cinco categorías, relacionadas con la competencia en cualquier industria y cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Estas son:

a) Logística interna: Se refiere a las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

b) Operaciones: Son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

c) Logística externa: Se describen las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

d) Mercadotecnia y ventas: Representa todas las actividades asociadas que proporcionan un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

e) Servicio: Todas aquellas actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.



Fuente: Porter, (1995).Figura N°1 Actividades de la cadena de Valor.

Afirma Rappaport (2006) que la infraestructura de la empresa por ejemplo, no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera, por consiguiente las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apuntalan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Según Rappaport (2006) cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado, de esta manera dichas actividades pueden dividirse en cuatro categorías genéricas a saber son:

a) El abastecimiento; se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, dichos insumos incluyen materias primas, servicios y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian

comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo,

b) El desarrollo de tecnología; aquí se hace énfasis en que cada cadena de valor representa tecnología, conocimientos (know-how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

Costeo Basado en actividades:

El Costeo Basado en Actividades (ABC), surge ante la falla de los sistemas tradicionales de costeo en distribuir y asignar correctamente los productos, los gastos y costos indirectos. Tienen dos propósitos fundamentales: la correcta asignación de los costos indirectos al costo de los productos y el control y la reducción de los costos indirectos. Además pueden contribuir al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Este método de asignación de costos evita repartir los costos indirectos entre todos los productos utilizando como única clave de distribución el volumen de actividad, determinando las distintas actividades que ocasionan los costos indirectos y asociándolos con los productos a través de los factores generadores de los costos. El ABC, constituye el punto culminante del análisis estratégico de los costos y, contribuye significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Teoría general de los sistemas.

Para Campos (1996:176) “la teoría de general de sistemas, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa”. Las organizaciones son

analizadas como sistemas abiertos, esto es, abiertas al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea.

En este mismo orden de ideas, Hall (1996) considera que la TGS se considera muy abstracta y conceptual, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. Aunque tiene gran aplicabilidad, su enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre todos los fenómenos organizacionales. En un sentido amplio, para el investigador la teoría general de los sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

Es válido destacar para la investigadora que dentro de esta teoría una empresa es un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente sean clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos, que influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Para la investigadora, la organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí, debiéndose analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

El e-Business dentro del enfoque de la teoría general de sistemas.

Se entiende de acuerdo a Santomá (2002:115) por e-Business o negocio electrónico “el conjunto de aspectos relacionados con la gestión de negocios de las

empresas que utilizan las tecnologías de la información TI a través de Internet para mejorar la eficiencia de sus áreas”. Tal y como se afirma en la teoría general de sistemas, los elementos que conforman el sistema no pueden separarse ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente e involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Aun cuando una empresa tome la opción de no participar del comercio electrónico, sus modelos de negocios invariablemente se verán afectados por las TI, ya sea en la forma en que organizan su trabajo, en relación con sus proveedores o clientes, o en las múltiples facetas en las que la nueva era digital terminará por reemplazar casi completamente las formas tradicionales de capturar, procesar y utilizar la información.

La teoría general de sistemas afirma Patel (2001), penetró rápidamente en la teoría administrativa y en la financiera por dos razones fundamentales: la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización y el nacimiento de la cibernética y la tecnología informática que trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración financiera.

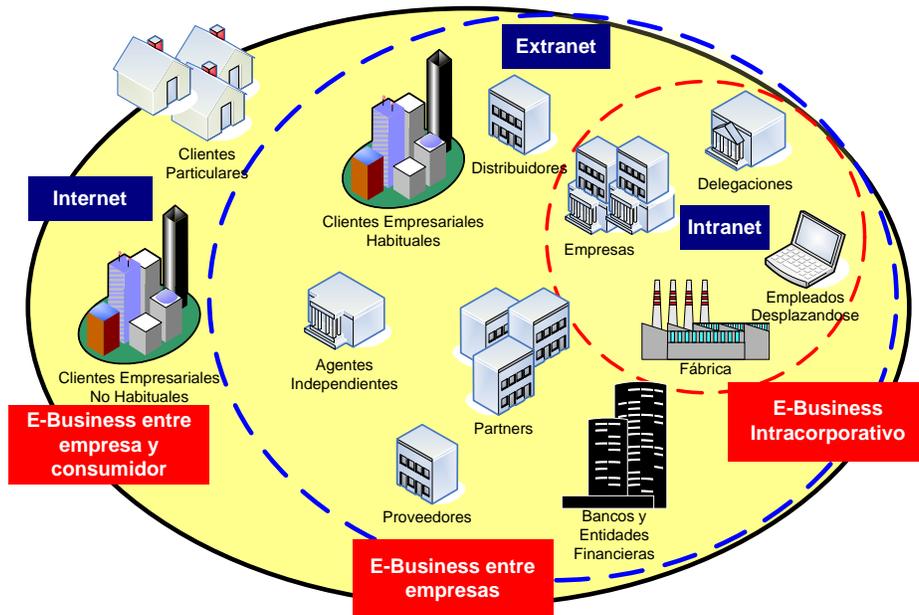


Figura N° 2. El e-business según los destinos a los que la compañía se dirija.
Fuente: Serrano (2005). Adoptado por Torres, J. (2009)

El e-Commerce.

De acuerdo a la Cámara Venezolana del Comercio Electrónico (2004:30) “el concepto de comercio electrónico no sólo incluye la compra y venta electrónica de bienes, información o servicios, sino también el uso de la Red para actividades anteriores o posteriores a la venta”, como son: a) La publicidad, b) La búsqueda de información sobre productos, proveedores, etc., c) La negociación entre comprador y vendedor sobre precio, condiciones de entrega, etc., d) La atención al cliente antes y después de la venta, e) El cumplimiento de trámites administrativos relacionados con la actividad comercial y f) La colaboración entre empresas con negocios comunes (a largo plazo o sólo de forma coyuntural).

El E-Procurement:

Según Patel (2001:145) la definición de e-Procurement se fundamenta en “el

proceso de aprovisionamiento de los productos y servicios de la empresa permitiendo, gracias a la incorporación en una red virtual, mejorar la eficacia de los procesos de compra y costos relacionados”. Un proyecto de e-Procurement en función de este autor, se basa en la automatización del proceso de aprovisionamiento de los productos y servicios de la empresa con el objetivo de mejorar la eficacia de los procesos de compra y reducir costos relacionados con las mismas gracias a la incorporación en una red virtual basada en la tecnología Web y la integración de los procesos asociados.

Las herramientas basadas en la Web, permiten llevar a cabo de una forma más rápida y precisa: a) cualquier proceso de producción, distribución o actualización de información dinámica que tradicionalmente se publica en papel, b) cualquier proceso que implique la consolidación de información desde múltiples fuentes de datos, c) cualquier proceso que requiera un elevado nivel de comunicación y colaboración, especialmente si se está separado geográficamente, d) cualquier proceso de búsqueda u obtención de información y productos y e) cualquier proceso automatizado por un servidor de cliente o aplicación.

Estas herramientas continúa afirmando Patel (2001) muestran un gran potencial para ayudar a los departamentos de compras en la consecución de objetivos. El e-Procurement está apareciendo como una iniciativa estratégica para establecer relaciones sólidas con los proveedores y reducir costos. Las diferentes actividades de negocio contempladas en los procesos de compra y aprovisionamiento de las empresas han estado tradicionalmente poco cubiertas por sistemas de información. Con la llegada de los ERP las empresas han podido informatizar sus gestiones de aprovisionamiento y explotar esta información para realizar análisis estratégicos de compra. Aun así, hay ciertas actividades de valor que son soportadas por estos sistemas.

En este contexto Bailey (2001) considera que “todos estos procesos y sistemas de soporte realizados mediante el método tradicional, son modificados al introducir la Red en los modelos de negocio”. Las aplicaciones de e-Procurement tienden a ir incorporando funcionalidades que reflejen la complejidad del negocio y la gestión de contratos, donde la negociación es sólo una pieza del rompecabezas, a la que hay que añadir escalados de precios, descuentos por pronto pago, precios en función de calidades, solicitudes de muestras de productos, contratos marco, calendarios de entregas y herramientas potentes de evaluación de proveedores. El éxito de un proyecto de e-Procurement depende del desarrollo previo de la estrategia de aprovisionamiento de la empresa, centrándose en cómo la tecnología puede dar soporte a la estrategia, cómo puede integrar procesos, garantizar que se puedan mantener los ahorros y evaluar oportunidades futuras, sostiene Bailey (2001).

Al respecto Porter (2001) considera que:

La excelencia en compras se alcanza cuando una compañía enlaza sus requerimientos de suministro con las capacidades del mercado de suministro de tal manera que crea mejoras sostenibles en costo y rendimiento, recordando que la tecnología por sí misma no lleva consigo eficiencia ni eficacia, sea Internet o cualquier otra tecnología.(p.118)

Siguiendo esta línea de opinión el investigador del presente trabajo, considera que el e-Procurement es un elemento clave para el éxito de la estrategia de e-Business ya que, entre otras muchas ventajas, goza de bajo riesgo de fallo, no afecta el proceso estratégico de la compañía se basa en objetivos claros y medibles, y tiene la importante característica de desarrollar el proceso de suministro a través de la Red.

Sin embargo, parafraseando los autores antes expuestos se puede resumir que el concepto de E-Procurement o La denominada “nueva economía” o “economía a través de la red” (e-economy) tiene por objeto el negocio electrónico (e-business), el

cual se ha convertido, en la actualidad, en una necesidad para el desarrollo de las empresas. La generalización del uso de internet nos acerca a términos como e-procurement, e-economy, e-business, e-commerce, e-fulfillment, e-marketplace, e-purchasing o e-payment que se imponen en el mundo de la empresa.

Situados en un entorno de mercados virtuales propio de internet, una empresa puede establecer relaciones con sus “partners” dentro de la cadena de suministros de tres formas diferentes:

- a) e-procurement
- b) web selling
- c) e-marketplace.

En el primer caso, nos estamos refiriendo a una plataforma que permite la realización de los procesos de compras a través de internet; en el segundo a aquella plataforma que permite comercializar productos a través de la red y, en último lugar, el concepto e-marketplace se refiere al mercado virtual que permite la compra-venta entre proveedores y clientes.

Si nos acercamos a algunas definiciones vinculadas o relacionadas con el e-procurement, debemos señalar:

a) El concepto de “B2B” (comercio electrónico entre empresas) orientado a la gestión on line de las compras con el objetivo de reducir gastos, concentrar las compras sobre proveedores y catálogos de productos homologados y reducir el tiempo del ciclo de compra” o.

b) El uso de la tecnología internet para conectar a compradores y vendedores con el objetivo de facilitar el flujo de los procesos de abastecimiento”.

Éstas y otras definiciones que se pueden dar del concepto, tienen en común la consideración del mismo como la utilización de internet como una herramienta básica para obtener soluciones globales del proceso de compras, es decir, estamos hablando de “compras electrónicas a través de internet”, lo que representa un cambio muy significativo en el esquema de trabajo tradicional relacionado con el proceso de compras o aprovisionamiento.

La puesta en práctica de sistemas e-procurement no es bien recibido por algunos responsables de compras, aduciendo que se pierde la ventaja competitiva que radica en la negociación con el proveedor. Sin embargo, para los más reacios a la adopción del sistema, podemos señalar que hay compras rutinarias, compras de productos básicos cuyo costo es bajo y su riesgo de suministro también es bajo, compras de productos para los que hay muchos proveedores en el mercado, en las cuales, el esfuerzo negociador requerido es mínimo y el ahorro en tiempo y costo que se obtiene ante al automatismo aportado por el e-procurement justifica perfectamente su utilización.

Tipos de e-procurement

Algunas empresas prefieren establecer una diferenciación previa del producto comprado, resultando de ello tres tipos de e-procurement:

E-procurement simple: referido a la compra de bienes y servicios que requieren un proceso sencillo de compra.

E-procurement complejo: los bienes y servicios de adquisición son de una relevancia tal que se requiere una selección y evaluación previa de los posibles proveedores.

E-procurement estratégico: Solamente se ejercita el sistema con un pequeño grupo de proveedores preseleccionados y evaluados capaces de garantizar un buen precio y poder reaccionar ante una demanda imprevista.

Otras tipologías e-procurement pueden ser:

E-transacting: Compras de cantidades pequeñas "día a día" bienes no inventariables.

E-sourcing: Compras de volumen casi siempre centralizadas para toda un área definida (con subasta invertida). También puede ser una subasta normal en la que se puede ofrecer bienes inventariados en desuso.

E-intelligence: es la compra negociada y programada que es posible en la medida en que se ahorró tiempo y esfuerzo en las actividades previamente señaladas.

En la puesta en práctica del e-procurement se pueden diferenciar los siguientes elementos:

1. Un registro de proveedores.
2. Un catálogo de productos mediante el que la empresa informa a los proveedores de cuáles son sus necesidades.
3. Un soporte de proceso o programa que permite la compra electrónica.

Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se escogen alternativas para seleccionar una de ellas, ésta debe ser la más adecuada a las necesidades y objetivos de una persona o grupo.

Chiavenato (1998), determina que la toma de decisiones es “una serie de ochos pasos que empieza por identificar un problema y los criterios de decisión, así como asignar peso a esos criterios, avanzar al desarrollo, analizar y elegir una alternativa que pueda resolver el problema, implementar la alternativa y finalmente la evaluación de la eficacia y la decisión.” (p. 45).

Estos criterios permiten establecer que al momento de decidir una alternativa, el proceso racional de la toma de decisiones implica las siguientes fases de actividad:

- Diagnosticar el problema: lo que significa analizarlo para determinar las necesidades.
- Hallar las alternativas más adecuadas: este aspecto se logra al tomarse en consideración las propuestas o alternativas.
- Analizar las alternativas y compararlas: esta actividad estuvo constituida en razón del costo, materiales y efectividad, rentabilidad, entre otros.
- Seleccionar la alternativa: la cual se establece a través de una matriz de decisiones.

Compras

Según Mercado (2004), a la compra se le define de la siguiente manera: “Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado”. (p.13). Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

De lo anterior, podemos definir a las compras como el insumo necesario en todo proceso productivo, siendo el responsable de adquirirlas el departamento de compras dentro de una organización. Un buen aprovisionamiento de compras, puede traducirse en una reducción importante en los costos de adquisición, compra, almacenaje, transporte, comercialización y/o servicio de los productos ofrecidos, garantizando el suministro en el tiempo y lugar requerido.

Las compras en toda organización constituyen un conjunto de operaciones que permiten en el momento oportuno, en la calidad y cantidad deseada, obtener todos los productos y materiales necesarios, al menor costo posible. Las compras han sido siempre básicas para el progreso y la riqueza del hombre, trátase de su progreso o riqueza personal o como parte de sus funciones ya organizadas en grupo.

Bases Legales

Fundamentación Legal.

Las bases legales son muy importantes dentro de un proceso investigativo, ya que las mismas brindan el soporte jurídico necesario para la validez del mismo. La presente investigación está sustentada legalmente por: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que representa la carta magna de

Venezuela y la misma rige las actividades efectuada por toda persona natural y/o jurídica. La constitución conforma la cúspide, según la pirámide de Kesler en la estructura de los estudios jurídicos, por lo tanto es muy importante para el presente trabajo de investigación. Los artículos que sustentan esta afirmación son: El artículo Nro. 98, el cual expresa: “. La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la invención, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia.”

Capítulo VIII, relacionado a la garantía de los derechos económicos, especialmente el Art. Nro. 112, expresa: “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social” y el artículo Nro. 113, que expresa: No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualesquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia, cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad. También es contrario a dichos principios el abuso de la posición de dominio que un o una particular, un conjunto de ellos o de ellas, o una empresa o conjunto de empresas, adquiera o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios, con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como cuando se trate de una demanda concentrada. En todos los casos antes indicados, el Estado adoptará las medidas que

fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio, del abuso de la posición de dominio y de las demandas concentradas, teniendo como finalidad la protección del público consumidor, de los productores y productoras, y el aseguramiento de condiciones efectivas de competencia en la economía.

En el mismo orden de ideas se tiene que la Ley Especial contra los Delitos Informáticos de la República Bolivariana de Venezuela (2001). Se considera fundamental el basamento jurídico que se plasma en esta legislación en todos sus artículos, ya que tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en esta ley. Artículo 1 expresa: “ objeto de ley, expresa: La presente ley tiene como objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualesquiera de sus componentes, o de los cometidos mediante el uso de dichas tecnología en los términos previstos en esta ley”.

Y finalmente el Código de Comercio de la República Bolivariana de Venezuela (1955). Representa la compilación de directrices tal como lo expresa su Art. Nro. 1, el cual norma sobre las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes dentro del territorio de la República de Venezuela.

Cuadro N° 1.
Operacionalización de Variables.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica de recolección	Items	Instrumento
Diagnosticar la situación actual en el proceso de compras de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.	Proceso de Compras	Entorno Interno Entorno Externo	Procedimientos de compras Proceso de envío y recepción de materiales Proceso de pago y financiamiento de compras Análisis y selección de ofertas Comunicación con proveedores	Encuesta	1 2-4 3 5 6-7	Cuestionario
Identificar los elementos de la cadena de valor en el área de insumos de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.	Elementos de la Cadena de Valor	Cadena de Valor del	Actividades primarias -Producción -Logística y distribución - Mercadeo y Ventas Actividades de apoyo -Abastecimiento y/o compras -Recursos Humanos(RRHH) -Finanzas -Tecnología	Encuesta	8 9 10 11 12-13 14-15	Cuestionario

Fuente Torres. (2015)

Cont. Cuadro N° 1

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica de recolección	Ítems	Instrumento
Determinar los elementos de los costos asociados a las actividades que intervienen en las compras de materiales e insumos para la toma de decisiones en propuesta del e-procurement	Elementos de los Costos	Elementos del Costo Asociados a la actividad de compras	Abastecimiento y/o Compras Logística y distribución, Producción,	Encuesta	16-17 18-19 20	Cuestionario

Fuente Torres. (2015)

Definición de Términos Básicos

Acción: Todos los pasos que deben darse para poder alcanzar un resultado deseado.

Actividades: Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.

Actividades de apoyo: Son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí.

Actividades de valor: Son las actividades distintas físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa en su Cadena de Valor.

Actividades primarias: Son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

Cadena: Conjunto de eslabones entrelazados entre sí.

Cadena de valor: Método de análisis, del conjunto concatenado de todas las actividades a través de las cuales pasa el producto, desde la adquisición de la materia prima hasta llegar al consumidor final.

Competitividad: Mantenerse en el mercado con un posicionamiento estratégico sostenible.

Desglose: Separar las actividades de otras a las que está unida.

Estrategia: Es la definición de los objetivos básicos de una empresa, y de los planes de acción escogidos para alcanzar dichos objetivos.

Estrategia competitiva: Es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible.

Margen: Diferencia existente entre un punto y un final o extremidad.

Margen de valor: Diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Objetivos: Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa.

Plan: Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

Planeación: Proceso de identificación y documentación de ideas acerca de los grupos de interés claves y de la dirección para la empresa.

Rentabilidad Operacional: Es la relación entre la utilidad operacional y los ingresos de una entidad.

Rentabilidad del Accionista: Es la relación entre la totalidad de ingreso y el promedio de la inversión de los accionistas.

Valor: Cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le proporciona.

Valor agregado: Diferencia que existe entre el ingreso y el costo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación se desarrolló aplicando la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y en una revisión bibliográfica.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), plantea:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7)

Tomando como base la definición anterior la autora del estudio se formuló estrategias competitivas que contribuyeron al mejoramiento de la cadena de valor bajo el enfoque e-procurement y el cual se llevó cabo dentro del Sector Farmacéutico que fabrica medicinas para el consumo humano, ubicado en el Municipio Girardot del Estado Aragua. Estas estrategias serán formuladas de acuerdo con las necesidades, requerimientos y expectativas de las personas que laboran en dichas empresas. El mismo consiste en proponer estrategias competitivas para el aprovisionamiento o procura electrónica de insumos y servicios; basados en e-Procurement en la cadena de valor de las empresas del sector manufacturero específicamente en Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg.

La proposición se sustentó en un estudio de campo de tipo descriptivo con apoyo documental bajo la modalidad factible, el cual permitió a la autora realizar una propuesta de estrategias competitivas basadas en e-Procurement en las operaciones de las empresas objeto de estudio, el cual busco satisfacer las necesidades de estas empresas en el ámbito de la mejora continua de los procesos.

Por lo que, la investigación abarca el estudio de las actividades del negocio de una forma global e integral a fin de sugerir las directrices que hagan posible sobre la base del análisis de la cadena de valor de las empresas, obtener una posición competitiva, que le permitirá una diferenciación por la vía de los costos inmersos en el proceso de aprovisionamiento o procura de insumos y servicios, que redundará en mayores y mejores volúmenes de venta y por ende excelentes ingresos financieros. La UPEL (2001), afirma:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5).

De igual manera, se describirán los hechos y situaciones que definen la problemática por la cual está atravesando el abastecimiento de insumos y repuestos en la cadena de valor de Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg, tal y como sucederán y están sucediendo en la realidad. Por esta razón la investigación se perfila como descriptiva, la cual Tamayo y Tamayo (2006), define:

La Investigación Descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.35).

Por lo que, la investigación se apoyó en una revisión bibliográfica por el hecho de utilizar libros, trabajos de grado y documentos que contienen datos e información relacionados con el problema y el tema objeto de estudio. Mediante la revisión bibliográfica se sustentó aspectos relacionados con el planteamiento del problema, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la definición de términos básicos y aspectos metodológicos.

De igual forma mediante la revisión bibliográfica la autora amplió sus conocimientos sobre modelo gerencial en la cadena de valor bajo el enfoque de e-procurement, procesos financieros aplicándolos en la solución de la problemática planteada. La Universidad Nacional Abierta (2002), plantea:

... La revisión bibliográfica constituía la etapa a través de la que se obtenían principalmente, tres elementos del marco teórico: Los antecedentes, las bases teóricas y la definición de conceptos... La revisión bibliográfica constituye la etapa del método científico a través de la cual, el investigador reúne los antecedentes teóricos y de investigaciones anteriores existentes sobre un problema dado. La revisión bibliográfica cumple básicamente cuatro funciones principales: (1) Información acerca del trabajo realizado en esa área; (2) Identificar variables importantes; (3) Determinar significados y relaciones; (4) Proporcionar síntesis de hallazgos sobre el problema. (pp. 143-144).

Área de Investigación.

De acuerdo con Morlés (2006), el Área de Investigación se define bajo dos contextos, en primer término como el ámbito del conocimiento donde se encuentra enmarcado el estudio, y en segundo lugar, como el espacio físico donde se desarrolla la investigación.

La presente investigación se enmarco en el área de conocimientos de la Cadena de Valor, específicamente en lo relacionado con los procesos logísticos y de apoyo. Desde el punto de vista del espacio físico la investigación se desarrollará en las oficinas de la Unidad Procura y Exportaciones y las Secciones que la integran la cadena de valor de Laboratorios Farma.

Población y Muestra

Según Bisquerra (1999), “El investigador delimitará el ámbito de su estudio definiendo una población. La población es el conjunto de todos los individuos en los que se desea estudiar el fenómeno. El investigador debe definir y delimitar claramente la población”. (p.81).

La población objeto de estudio para el logro de los objetivos planteados en la investigación estaba conformada por doce (12) personas que de acuerdo a la estructura organizativa interactúan directamente y tienen poder de decisión en las operaciones de abastecimiento de Laboratorios Farma y Kimiceg. (Ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Población de Grupo Farma y Kimiceg.

Áreas de Trabajo	Cargo	Cantidad
Dirección de Operaciones	Director de Operaciones	1
	Gerente de Producción	2
	Gerente de Procura y Exportaciones	2
	Gerente de Logística	1
	Jefe de Planificación.	1
	Gerente de Tecnología de Información	1
	Jefe Compras Nacionales	2
	Jefe de Compras Internaciones	2
	Total población	

Fuente: Laboratorios Farma y Kimiceg, (2015).

Las características principales que identificarán a la población objeto de estudio son: (a) El personal que tenga conocimiento acerca del área de contenido que abarca la encuesta;

(b) En su mayoría el personal estará constituido por profesionales que se encuentran cursando estudios superiores, de acuerdo a necesidades y requerimientos de Grupo Farma y Kimiceg.

Muestra:

De acuerdo con Bernal (2000), la muestra:

Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p. 159).

En este sentido, la muestra fue seleccionada fue constituida por el 100% de la población lo que significa hacer un muestreo de tipo censal definido por Roosevelt (2002), como “Aquel en que los elementos que conforman la población son los que presentan la muestra, es decir, la totalidad de la muestra es el 100% de la población” (p.21).

Según el autor , Trujillo (2001), contempla” que en una investigación donde es considerada la población como muestra, se define como un estudio censal por cuanto los datos recopilados se obtienen de todas las unidades del universo, dado que la población es pequeña” (p.66). Igualmente el mismo Autor establece: “un subconjunto de elemento que se seleccionan con la finalidad de estudiar las principales características emanadas del conjunto a estudiar”. (p.68).

Por tal efecto , la muestra fue constituida por el total de las persona, dado que es posible entrevistarlas y ser encuestadas en su totalidad, asegurando la fidelidad del diagnóstico a realizar, por lo tanto se trata de una muestra censal es decir por 12 personas quienes suministrarán la información necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Arias (1999), “Las técnicas de recolección de datos son la distintas formas o maneras de obtener la información”. (p. 53). Se emplearan como técnicas de recolección de datos la observación.

La técnica de la observación que se utilizó para recoger datos e información relacionada con la cadena de valor de Grupo Farma y Kimiceg en el proceso de compras y abastecimiento para el suministro materia prima, insumos y servicios.

Según Sabino (2006), “La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p.132).

En otro orden de ideas, según Arias (1999), “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. (p. 53). Los instrumentos o medios materiales que se emplearán para recoger los datos y analizar la información serán el registro de observación documental y el cuestionario.

El registro de observación documental consistió en el registro de hechos y situaciones relacionadas con los procesos de compras y abastecimiento, para el abastecimiento de insumos y servicios. Al respecto, Sierra (2001), plantea: “...Para que perdure toda observación es preciso que se recojan sus resultados por medio de la escritura o de otra forma documental” (p. 151).

El cuestionario se realizó con preguntas abiertas estilo likert, la cuales se relacionaron directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. El cuestionario se aplicó a las doce (12) personas que laboran en Laboratorios Farma y kimiceg, Márquez (2006), afirma:

El cuestionario es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas o ítems previamente organizados, los cuales han sido extraídos de la operacionalización de las variables. De acuerdo a como se elaboren las preguntas, el cuestionario puede adoptar las siguientes modalidades: De preguntas abiertas y de preguntas cerradas (pp. 142 – 143).

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos

Los autores Hernández, Fernández y Baptista (1998), afirman que “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación se realizará a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta dónde los ítems que contiene el instrumento son representativos del dominio o universo contenido de la variable que se desea medir.

La autora para medir la validez del instrumento de recolección de datos utilizó el procedimiento conocido con el nombre de juicio de expertos. Se eligió tres (03) expertos: Uno (1) en diseño de instrumentos de recolección de datos, uno (1) en metodología de la investigación y uno (1) en contenido del área en estudio. Estos expertos evaluaron de manera independiente, los ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia, claridad en la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación. Cada experto recibió información escrita acerca de: (a) propósito del instrumento, (b) objetivo general, (c) objetivos específicos, (d) operacionalización de las variables.

Juicio de Expertos para la pertinencia del Instrumento según Palella y Martins (2004) “representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere

medir “(p.146). Existen varios métodos para evidenciar:

Validez de Contenido Representa el grado de representatividad del dominio o contenido.

Validez de criterio: se centra en las relaciones estadísticas existentes entre las mediciones, lo que permiten saber si los instrumentos pronostican lo que deben pronosticar.

Validez de Constructo Implica si los distintos indicadores para elaborar el instrumento son producto de una buena operacionalización (p.146)

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se utilizó la técnica de validación de contenido y criterio. “La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja dominio específico de contenido de lo que se mide. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p. 243). Igualmente plantean que “La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo” (p.243).

El criterio externo que evaluó el contenido del instrumento estuvo representado por la opinión de tres (3) expertos en diseño de instrumentos, metodología de la investigación y contenido en el área de finanzas.

Dentro de este orden de ideas, se establece que la confiabilidad se encuentra inmersa dentro de la validación del instrumento, mediante la técnica de juicio de los expertos, avalado con la confiabilidad de la pertinencia de los expertos consultados, quienes consignaron las constancias correspondientes.

Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

La confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos de la investigación se realizó mediante la aplicación de una prueba piloto a una pequeña muestra de la

población objeto de estudio. Luego se procesó la información, la cual se comparó posteriormente con los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento a la muestra definitiva. En ambas aplicaciones se detectó concordancia entre los resultados obtenidos, por lo tanto, se pudo considerar confiables los instrumentos. Morlés (2006) refiriéndose al estudio piloto plantea que:

Muchas veces es necesario o conveniente efectuar, antes de la investigación real, un ensayo de las técnicas e instrumentos. Tal experiencia – recomendable desde todo punto de vista – puede servir también para someter a prueba las técnicas de análisis y para refinar las hipótesis propuestas. El estudio piloto debe hacerse, en lo posible, con una muestra pequeña, pero que sea lo más semejante posible a la muestra definitiva. (p.p. 18 y 19).

Según Briones (2001) “La confiabilidad de una escala se refiere a su capacidad para dar resultados iguales al ser aplicada, en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo conjunto de objetos”. (p.123).

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al valor real obtenido en los datos de las variables que se están midiendo y cuando el resultado de estas medidas resulta igual al aplicarlo a un mismo individuo en ocasiones diferentes.

Acevedo y Pineda (2000), define la confiabilidad como: “la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momento”. (p.139).

De igual forma la confiabilidad de consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos fue calculada mediante la aplicación del De allí que la confiabilidad se realizó a través del método de alfa de Crombach el cual se presenta a

continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[\frac{1 - \sum Vi}{Vt} \right]$$

Dónde:

K = Número de ítems

$\sum Vi$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

Vt = Varianza total

De igual manera se realizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad de alfa crombach.

$$\alpha = \frac{20}{20 - 1} \left[1 - \frac{15,75}{85,09} \right]$$
$$\alpha = 0,85779$$

Técnicas de Análisis de la Información.

Después de haber recolectado los datos e información, la autora procedió a codificarlos y clasificarlos; posteriormente los graficará, analizará e interpretará utilizando técnicas de análisis cualitativas y cuantitativas.

La técnica utilizada para el análisis de la información, luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, fue el análisis cualitativo; éste permitió realizar una recopilación de información, la cual fue aprovechada para el análisis de la información obtenida por medio de la entrevista aplicada a la población.

Por su parte, Bisquerra (1989) explica que el análisis cualitativo permite al investigador establecer con libertad la interpretación de la información a su juicio, a su vez, que el mismo no parte de la aplicación de complicados cálculos estadísticos, ya que los datos son obtenidos a través del uso de los instrumentos de recolección aplicados, es decir, se analizan a partir de la información recolectada sin mayor preparación preliminar.

El análisis cualitativo de los datos e información recopilada se llevó a cabo mediante el análisis e interpretación de las respuestas emitidas por el personal que labora en farmacia y Kimiceg.

Sabino (1999), plantea que el análisis de datos cualitativos:

Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, aparece en fichas. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria, y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que ellos nos dicen redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos. (p. 175).

El análisis cuantitativo se realizó mediante la utilización de la estadística descriptiva. Es decir, los datos e información recolectados se explicaron a través de tablas de frecuencias, porcentajes y cuadros. De esa forma se contribuyó a visualizar con claridad las tendencias que siguen los resultados obtenidos, generando, por lo tanto, un mejor análisis para la investigación.

Sabino (1999), plantea en lo referente al análisis de datos cuantitativos que:

Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta,

luego del procedimiento sufrido, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales habrá que pasar en limpio, calculando sus porcentajes y otorgándoles forma definitiva. (p. 172).

Descripción de los Procedimientos para Realizar el Trabajo

Para realizar el presente trabajo de investigación se aplicaron las siguientes fases:

Fase I: Selección del tema de investigación y planteamiento del problema, justificación de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, alcance y limitaciones.

Fase II: Desarrollo de los antecedentes de la investigación y las bases teóricas a través de consultas de trabajo de grado y bibliografía relacionada con la investigación.

Fase III: Planteamiento de tipo de investigación y descripción de la metodología utilizada, población y muestra. Se determinó la población objeto de estudio y el tamaño de la muestra. Desarrollo de las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los mecanismos para llevar a cabo la recolección de datos.

Fase IV: Codificación, graficas, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Recomendaciones: se plantearán acciones que conllevaron a mejorar la situación problemática objeto de estudio

Fase V: Se planteó la propuesta, conteniendo la misma los siguientes aspectos: presentación, justificación, fundamentación, estructura y factibilidad.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación, evaluó Estrategias basadas en E-procurement para la toma de decisiones financieras en la cadena de valor de las empresas del Sector Farmacéutico en el Municipio Girardot del Estado Aragua, se plantearon de forma sistémica los siguientes aspectos: en primer lugar el análisis de la situación actual del proceso de aprovisionamiento de insumos. En segundo lugar, los elementos de la cadena de valor y en tercer lugar se analizaron los elementos de costos que intervienen en las actividades de las compras de materiales e insumos y su efecto para la toma de decisiones para la propuesta basada en E-Procurement.

Para lograrlo se desarrollaron los objetivos específicos planteados los cuales estaban orientados a la determinación de las dimensiones requeridas para el desarrollo de la propuesta E-procurement. El desarrollo de los objetivos fue logrado mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

El cuestionario fue aplicado a la empresa en estudio, a un total de doce (12) personas, conformada la muestra por gerentes, jefes y supervisores de las unidades.

Al respecto, Balestrini (2006) refiere: “La fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”. (p. 170).

En este capítulo se desarrollan los resultados de las fases metodológicas de la investigación, en el cual se interpretan cada uno de los gráficos arrojados por los sistemas de recolección de datos.

A continuación se hace la presentación de los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los Gerentes, jefes y supervisores, de los procesos de compras, logística, producción, dirección y finanzas, de las organizaciones en estudio.

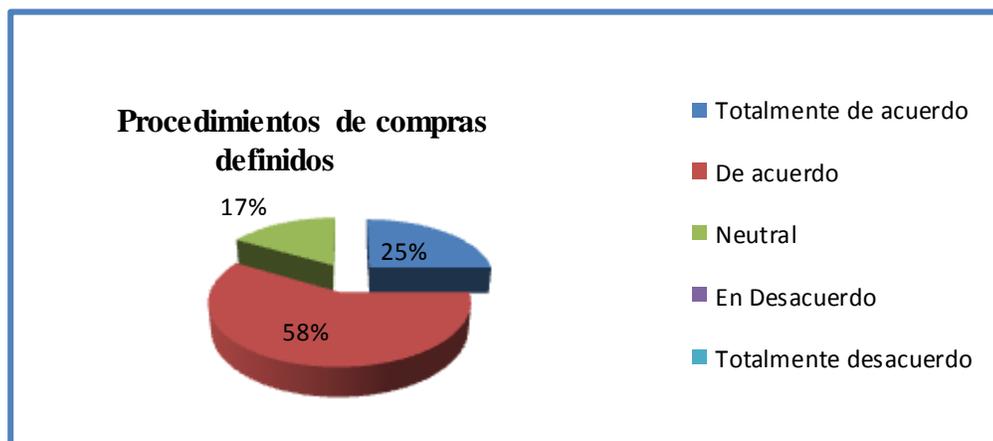
Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual en el proceso de compras de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

Análisis del Proceso de Compras:

Con las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 se evaluó la variable Proceso de Compras en las organizaciones en estudio considerando como indicador: Procedimientos de compras; Proceso de envío y recepción de materiales, Proceso de pago y financiamiento de compras, análisis y selección de ofertas, Comunicación con proveedores y la distribución.

Ítem 1: La organización dentro de su proceso de compras tiene como política mantener los procedimientos de compras definidos.

Gráfico nro. 1.



Fuente: Torres, (2015).

Análisis: Los resultados indicados en ítem 1 muestran que un 25% está totalmente de acuerdo que la organización tiene procedimientos de compras definidos, 58% de acuerdo en que dicho proceso de compras lleva sus procedimientos, y un 17% está en desacuerdo que existen procedimientos definidos para compras. Según lo indicado por los encuestados el 83% considera que el proceso de compras está definido en los procedimientos.

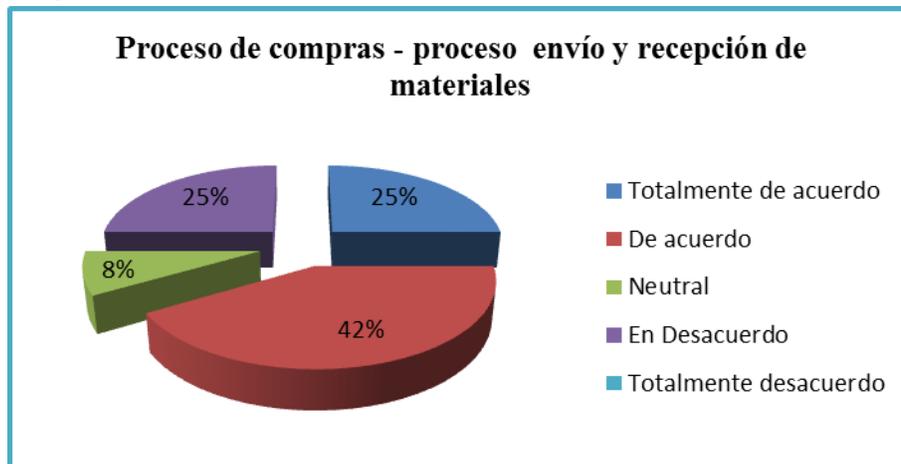
Bajo esta perspectiva del Control de Mando Integral (CMI), se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, es decir se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, apoyándose en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos. Kaplan y Norton (2000).

En estas respuestas se evidenció que la organización tiene procedimientos definidos esto permite tener los procesos identificados y documentados, para poder analizarlos periódicamente con el objetivo de detectar posibles oportunidades de mejora, en lo referente a las personas que están en desacuerdo se debe realizar una divulgación para aquellas áreas que desconocen de dichos procedimientos.

Así mismo realizar con el departamento de garantía de calidad el cronograma para la realización el entrenamiento de aquellos procedimientos que indica el personal desconocer.

Ítem 2: La organización en su proceso de compras planifica los tiempos en cuanto al proceso de envío y recepción de materiales e insumos para la producción.

Gráfico nro. 2



Fuente: Torres, (2015).

Análisis: En los resultados del ítem 2 se evidencio lo siguiente: 25% está totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo en que dicho proceso de envío y recepción se planifican los tiempos, esto representa que un 67% de los encuestados considera que se cumple con la planificación de los tiempos, un 8% no apporto información relevante al ítem encuestado y 25% en desacuerdo indicando que no se planifican los tiempos para en el envío y recepción de materiales.

Es importante acotar que según Vaughn, indica lo siguiente:

La recepción y almacenamiento de materiales no es una operación productiva. Sin embargo la planificación de un nuevo proceso de fabricación debe incluir todo lo que ocurre en los stocks desde el momento que entran en la fábrica hasta que sale como productos acabados. (pág.143).

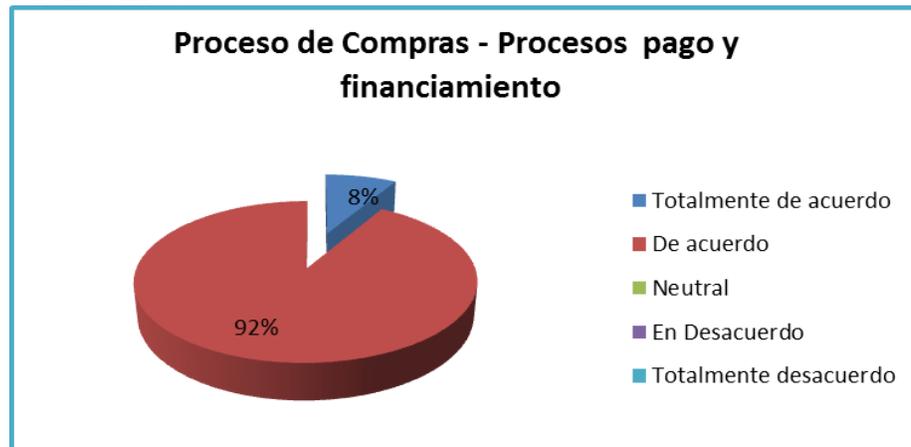
De acuerdo a la observación directa de la autora pudo constatar que el sistema de Material Requirment Production (MRP) y/o planificación del requerimiento de materiales, determina cuántos componentes se necesitan, así como cuándo hay que llevar a cabo en el **Plan Maestro de Producción**, que se traduce en una serie de

órdenes de compra y fabricación de los materiales necesarios para satisfacer la demanda de productos finales. La investigadora infirió que existe una debilidad en la cadena ya que no todos los clientes internos aseguran el cumplimiento de planificación de los tiempos , por ende la no entrega a tiempo de la materia prima e insumos afecta la cadena de valor de dichas organizaciones.

En este mismo sentido la poca planificación logística de materiales, el retraso de los procesos productivos, pueden impactar negativamente en las metas de comercialización; es por ello que se debe obtener una sinergia positiva en todos estos procesos para garantizar productos de calidad en el tiempo y cantidad necesaria para satisfacer la demanda del mercado.

Ítem 3: La Organización dentro de su proceso de compras considera los procesos relacionado con el pago y financiamiento para la compra de materiales.

Gráfico nro. 3



Fuente: Torres, (2015).

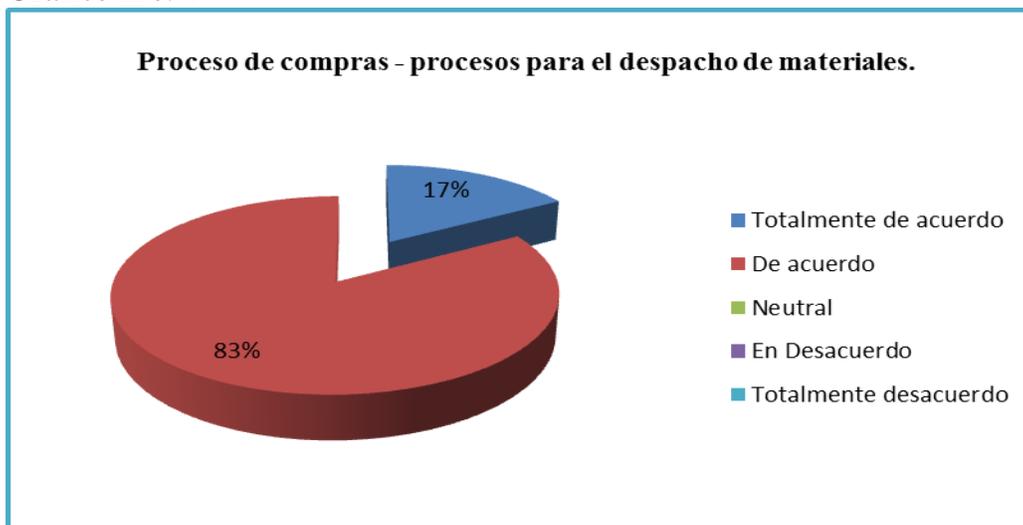
Análisis: Los resultados del ítem 3 encuestado son los siguientes: 8% está totalmente de acuerdo, 92% de acuerdo, que la empresa considera la relación estrecha entre el proceso pago y financiamiento con el proceso de compra.

En base a los resultados, la autora infirió que se cumplen con los plazos establecidos para los pagos a proveedores, manteniendo una relación ganar-ganar (proveedor-empresa) para garantizar el suministro de insumos.

En la observación directa se puede constatar que el área de finanzas participa en los procesos de compras, para permitir una planificación acorde a los recursos financieros en cuanto pagos.

Ítem 4: El proceso de compras en la organización mantiene una relación estrecha con procesos para el despacho de materiales.

Gráfico nro. 4



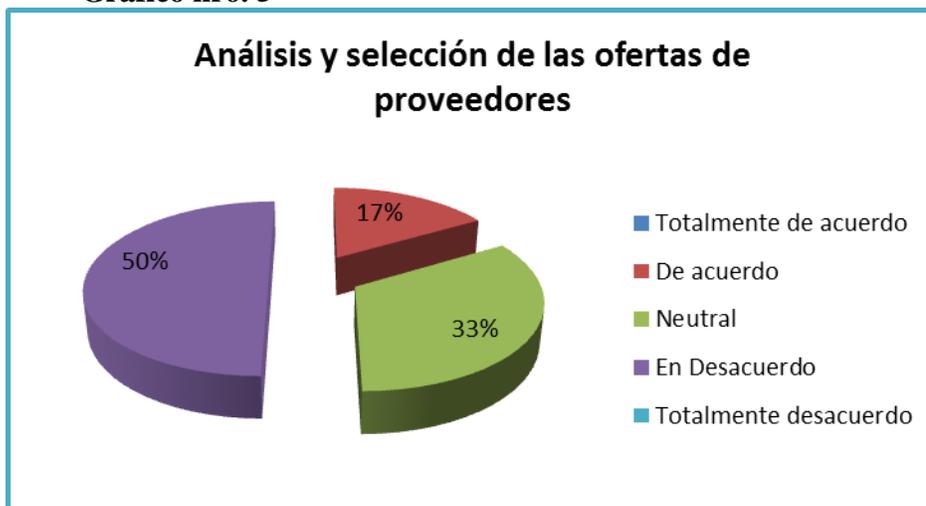
Fuente: Torres, (2015).

Análisis: Los resultados en este ítem reflejó lo siguiente: 17% está totalmente de acuerdo, 83% de acuerdo, que la empresa considera la relación estrecha entre el proceso de despacho de materiales y el proceso de compra. Aunado a estas repuestas la autora infirió que los procesos de compras y despacho de materiales en una empresa manufacturera deben planificarse en conjunto a las metas comunes para

poder garantizar a las organizaciones un resultado eficaz y eficiente. Los procesos en las organizaciones deben ajustarse y equilibrarse mediante una colaboración multifuncional de los eslabones involucrados, para complementar al proceso de compras.

Ítem 5: Dentro del proceso de compras de la organización el análisis y selección de las ofertas de proveedores resulta sencillo y práctico.

Gráfico nro. 5



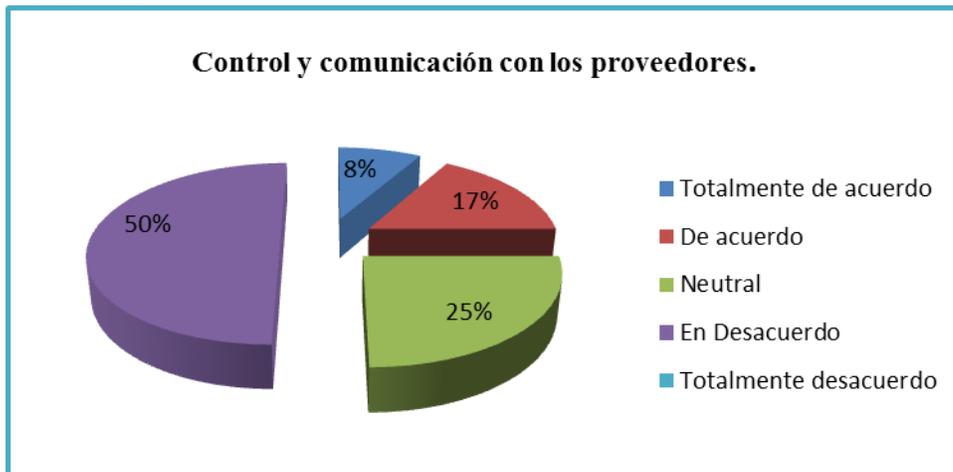
Fuente: Torres (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 5 son los siguientes: 17% de acuerdo, 33% neutral y 50% en desacuerdo, existe una división significativa donde se evidencia que no tienen un proceso de análisis y selección de ofertas práctico y sencillo, para sus proveedores; se considera que el actual proceso de compra no posee un análisis y selección de los proveedores que garantice que el proceso de compra fluya de manera eficiente (pérdida de tiempo y recursos), en muchos de los casos resulta complicado poder saber la situación en que está cada requisición de productos y/o servicios solicitada, aunado a esto se percibe que no se logran desarrollar nuevos proveedores.

A su vez, se ha de tener en cuenta que el proceso de búsqueda y selección tiene un costo económico para la empresa (aunque únicamente se considere el tiempo dedicado por las personas encargadas de la selección), por lo que sólo se realizará para la adquisición de los productos que se compren con más asiduidad o en los que el ahorro final que se obtenga sea superior a la inversión realizada en la búsqueda y selección de los proveedores. Es por ello que la herramienta de E-procurement es de gran importancia para las organizaciones que requieren que su proceso de compras sea más efectivo y eficiente, y donde las decisiones que se tomen en dicha área sean más estratégicas, debido a que las personas tienen más tiempo para analizar los procesos, negociaciones, información en tiempo real, lo cual facilita la toma de decisiones.

Ítem 6: En la organización el proceso de compra que se lleva actualmente se considera funcional en cuanto al control y comunicación con los proveedores.

Gráfico nro. 6



Fuente: Torres, (2015).

Análisis: En los resultados del ítem 6 evidencio lo siguiente: 8% totalmente de acuerdo, 17% de acuerdo, 25% neutral y 50% en desacuerdo, existe una división

significativa en el control y comunicación con los proveedores evidenciando que este no es funcional en la organización.

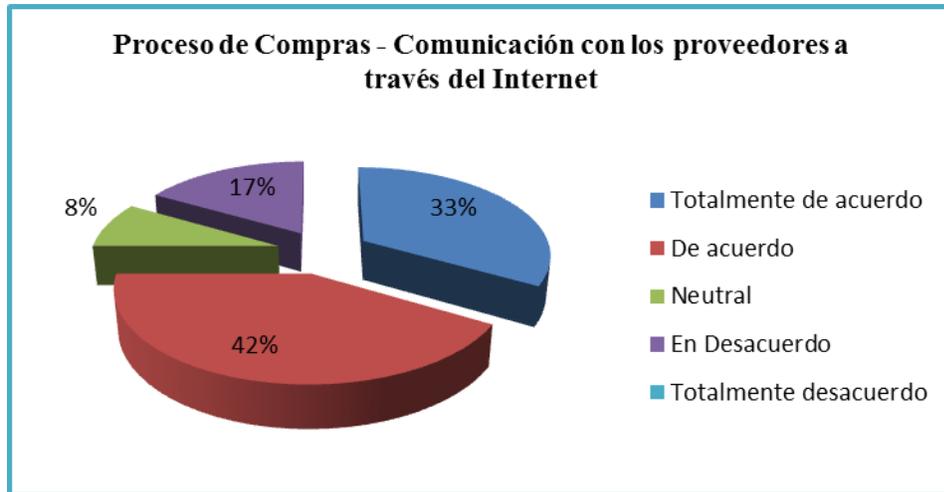
La comunicación se entiende como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionado sus partes y sus procesos internos unos con otros (Miller, 1968).

La autora evidenció con la observación directa que las organizaciones no posee una comunicación altamente efectiva en el proceso de compras considerando esto un pilar fundamental para las organizaciones, ya que a través de la comunicación efectiva los compradores pueden mejorar sus negociaciones a corto y a largo plazo, aunado a ello las bases de datos de proveedores que se usa actualmente no están actualizadas y al momento de ubicar información de proveedores los compradores desperdician tiempo, el cual no agrega valor a la cadena de suministros de la organización.

Por lo que se requiere una herramienta como el E-procurement en donde los compradores, pueden comunicarse en tiempo real con sus proveedores, y facilitar aguas abajo a sus clientes internos un servicio de mejor en calidad en cuanto a tiempo y entregas.

Ítem 7: Dentro del proceso de compras se considera que la comunicación con los proveedores a través del Internet, permite el trabajo conjunto para obtener ventajas mutuas a largo plazo.

Gráfico nro. 7



Fuente: Torres (2015)

Análisis: En los resultados del ítem 7 reflejó lo siguiente: 33% totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo, 8% neutral y 17% en desacuerdo, se evidenció diferencias en opiniones con el uso de la herramienta; aunque en su mayoría refiere la importancia del uso de esta herramienta tecnológica. En función a lo evaluado la autora evidenció que los encuestados consideran el uso del internet como una herramienta viable para el proceso de compras, manteniendo una comunicación directa e interactiva entre la empresa y el proveedor.

Las empresas deben capitalizar en costos de oportunidad el uso del internet a través de herramientas como E-procurement, para obtener acceso rápido y mejor información sobre los proveedores, materiales y equipos, considerando la oportunidad de proveedores cercanos a sus alrededores que le permita disminuir el tiempo de procura, como las empresas de venta de productos por vía electrónica y constatar las experiencias de sus clientes, con el fin de generar un conocimiento diferencial al que otros no puedan acceder y utilizarlo para el beneficio de la organización.

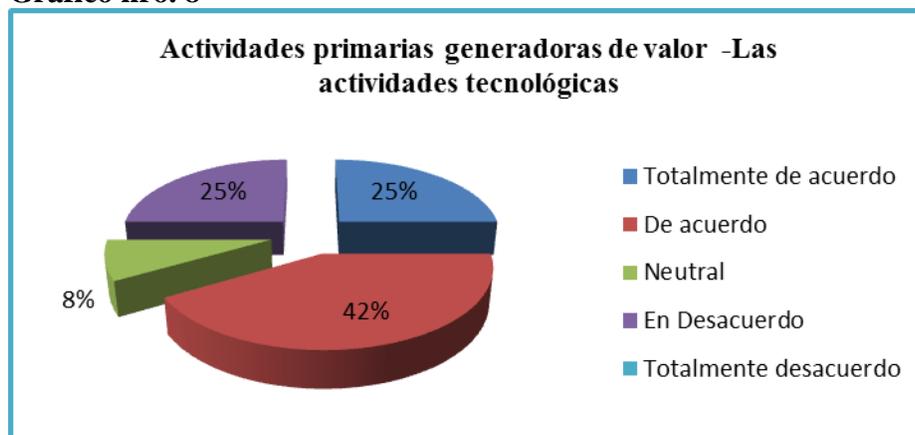
Objetivo 2: Identificar los elementos de la cadena de valor en el área de insumos y repuestos de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

Las cadenas de valor de las empresas de un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia que se destaca en la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

En base a lo descrito anteriormente y la variable en estudio Cadena de Valor, la cual se evaluó con las siguientes preguntas 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, y 15 de la encuesta aplicada en las organizaciones en estudio considerando como indicador las Actividades Primarias (Producción, Logística y distribución, Mercadeo y Ventas) y las Actividades Secundarias (Abastecimiento y/o compras, Recursos humanos (RRHH), Finanzas, Tecnología).

Ítem 8: Entre los elementos de la cadena de valor, las actividades tecnológicas que soportan las actividades primarias son las más generadoras de valor en su empresa.

Gráfico nro. 8

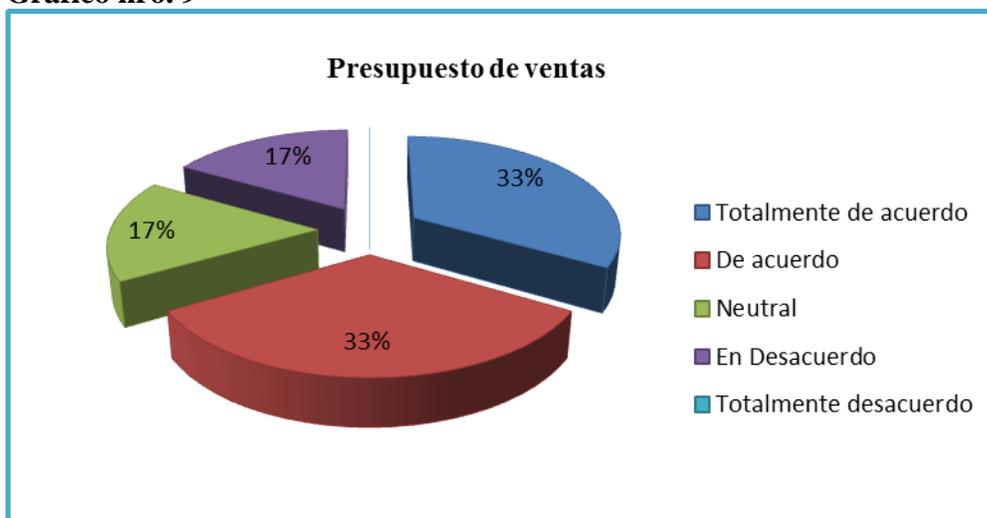


Fuente: Torres (2015)

Análisis: En los resultados del ítem 8 se evidencio lo siguiente: 25% totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo, 8% neutral y 25% en desacuerdo, se encontraron diferencias en opiniones con las actividades tecnológicas que soportan las actividades primarias que generan más valor en la organización; aunque en su mayoría refiere la importancia del soporte tecnológico en los pilares fundamentales de la cadena de valor. La autora observó que los gerentes, jefes y supervisores están claros en la importancia que representa el uso de la tecnología en las actividades primarias para el logro de los objetivos estratégicos y como influyen en cuanto a ventajas competitivas en las organizaciones.

Ítem 9: Dentro de la cadena de valor de la organización se considera como actividad primaria el cumplimiento del presupuesto de ventas establecido durante el año.

Gráfico nro. 9



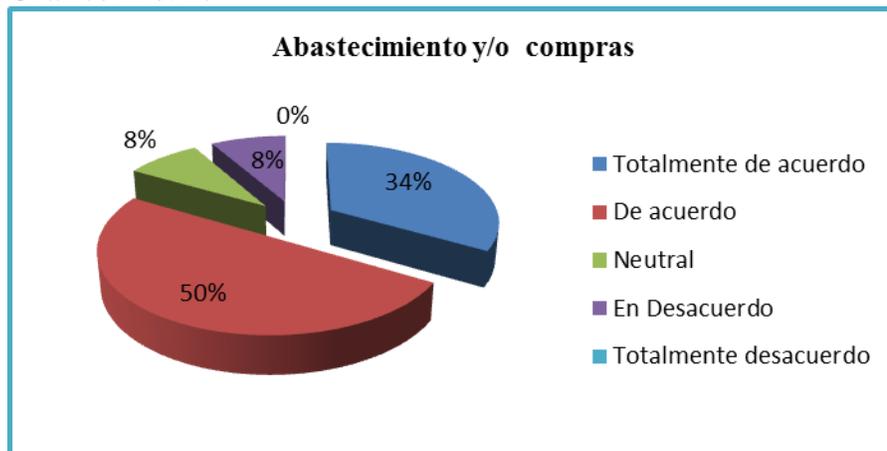
Fuente: Torres (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 9 son los siguientes: 33% totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo, 17% neutral y 17% en desacuerdo, se evidencia diferencias en opiniones en cuanto al cumplimiento del presupuesto de ventas.

Por los resultados antes expuesto se evidenció con un 66% que el cumplimiento del presupuesto de ventas se considera una actividad primaria relevante, aunque pueden ocurrir factores externos que impacten esta variables y no cumplir dicho presupuesto, entre estas: la entrega de insumos retrasada para el área de producción generando esto fallas en el cumplimiento mensual y/o anual del plan de producción, afectando las entregas de productos terminados a la Dirección de Ventas e impactando de forma negativa el presupuesto de ventas.

Ítem 10: Dentro de la cadena de valor la empresa cuenta con una categorización de los canales de compra y suministros, que permitan segmentar y personalizar las acciones de compra y las estrategias de aprovisionamiento.

Gráfico nro. 10



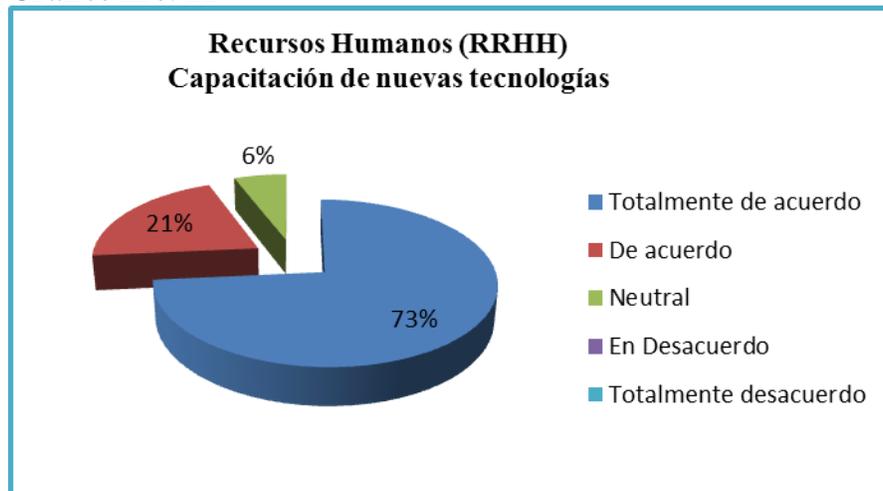
Fuente: Torres (2015)

Análisis: Los resultados del ítem 10 son los siguientes: 34% totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 8% neutral y 8% en desacuerdo, en mayor porcentaje un 84% indica que existe una categorización de los canales de abastecimiento, sin embargo existe un 16% que desconoce la categorización de abastecimiento.

La autora infiere que la gerencia debe considerar realizar una divulgación de los canales de abastecimiento de las organizaciones para lograr una gestión de compras eficiente; debe quedar bien identificada la cadena de suministros de la organización, y considerar en su estrategia la integración interna entre las áreas funcionales formando una cadena de suministro interna y la integración externa entre los proveedores, que beneficiara de forma relevante al sector farmacéutico.

Ítem 11: La organización considera la capacitación del personal en la implementación de proceso y nuevas tecnologías, como base de apoyo a la cadena de valor.

Grafico nro. 11



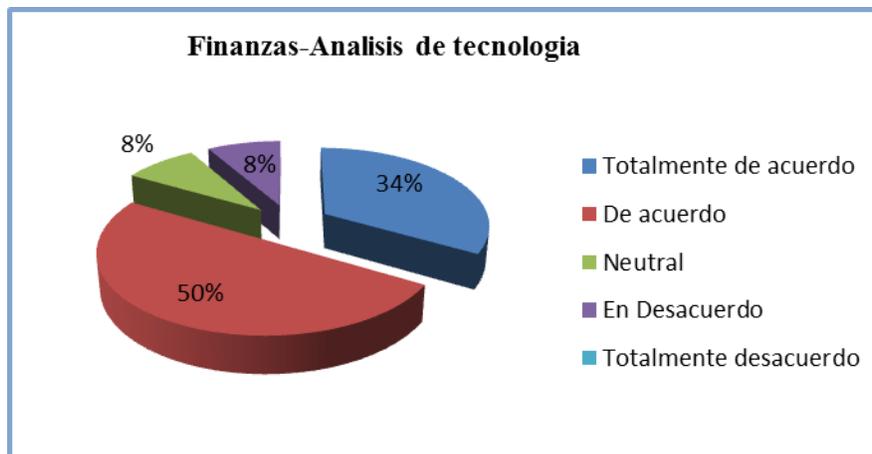
Fuente: Torres, (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 11 son los siguientes: 73% totalmente de acuerdo, 21% de acuerdo, 6% neutral, el 94% indica que la gerencia de recursos humanos capacita al personal en las nuevas tecnologías que adquiere la organización. La autora infiere que las organizaciones tienen una fortaleza en cuanto al potencial de recurso humano ya que a través de la capacitación, se logran mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas, mejora el conocimiento de tareas,

procesos, funciones en todos los niveles, el clima organizacional, aumentando la satisfacción de las personas siendo esto un aporte en conocimiento para el personal, y por consiguiente mayor identificación con los objetivos de la organización. Incluso por medio de la capacitación al implementar la organización una nueva tecnología promueve su aplicación generando valor con respecto al conocimiento.

Ítem 12: El análisis financiero de la compra de tecnología lo realizan en conjunto los departamentos de finanzas y tecnología de información de la organización para ser actividades de apoyo en su cadena de valor.

.Gráfico nro. 12



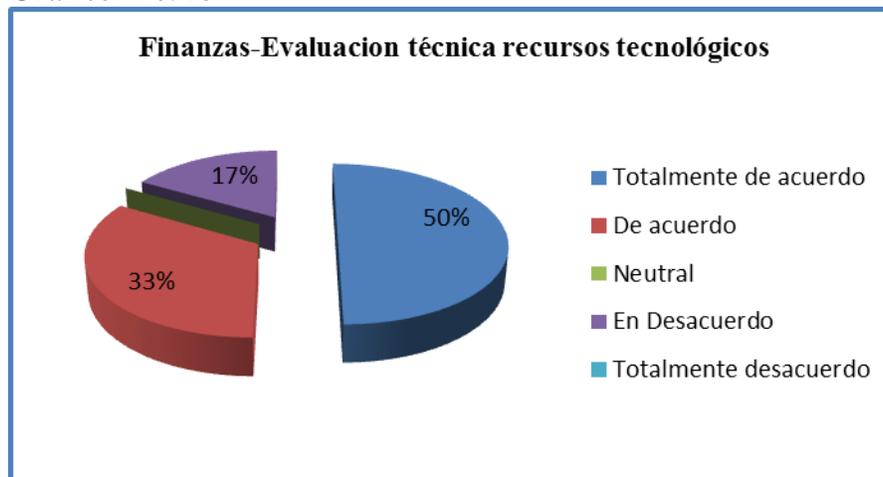
Fuente: Torres (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 12 son los siguientes: 34% totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 8% neutral y 8% en desacuerdo el 84% indica que la gerencia de finanzas conjuntamente con la de tecnología evalúan las compras de tecnología en aras de ser soporte a la cadena de valor de las organización, la gerencia debe informar a todas las áreas lo importante de la evaluación de recursos tecnológicos por la gerencia responsable y por el área financiera para determinar el análisis costo-beneficio de dicha compra, de esta manera el sector farmacéutico

garantiza la inversión en tecnología para mejora de sus procesos. La recesión mundial ha puesto la presión sobre los márgenes, atrayendo la atención de finanzas sobre el impacto que puede tener la adquisición de tecnologías.

Ítem 13 La empresa evalúa el área técnica y financiera para la adquisición de recursos tecnológicos con la finalidad de garantizar el apoyo a su cadena de valor.

Gráfico nro. 13



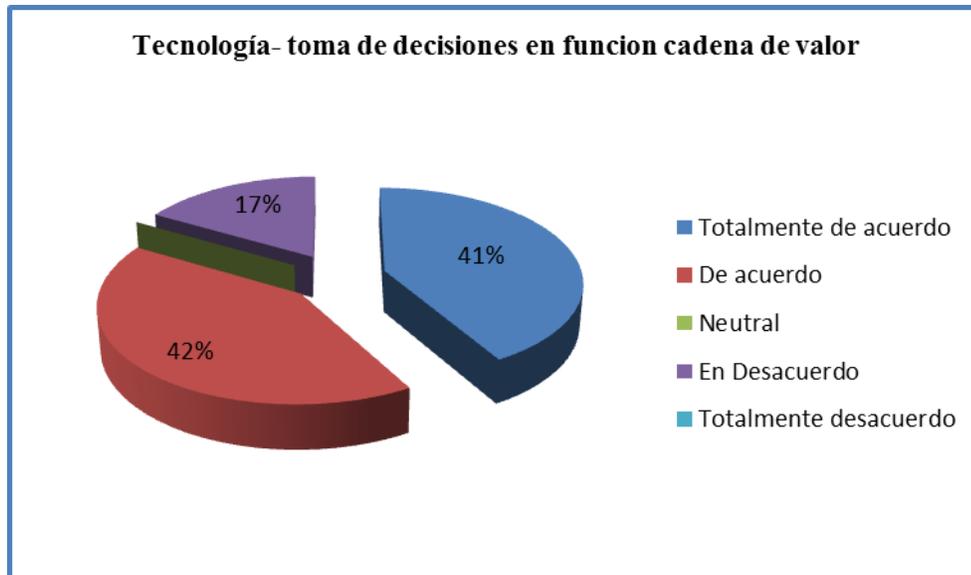
Fuente: Torres, (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 13 son los siguientes: 50% totalmente de acuerdo, 33% de acuerdo y 17% neutral, el 83% indica que la organización evalúa el área técnica y los recursos financieros disponibles para la adquisición de tecnología. Se pudo inferir que las organizaciones en estudio realizan planificaciones de presupuestos de inversión y asigna los recursos para dichas partidas. En la actualidad una inversión inteligente requiere de un proyecto bien estructurado y evaluado, que indique la pauta a seguirse como la correcta asignación de recursos, y por consiguiente igualar el valor adquisitivo de la moneda presente en la moneda futura y asegurarse que la inversión es rentable. Así mismo la gerencia debe realizar la divulgación de la importancia de las evaluaciones técnicas y financieras en el

Sector Farmacéutico, y oportunidades de mejoras de acuerdo a los planteamientos de la muestra que indico su respuesta neutral y en desacuerdo.

Ítem 14: La organización toma las decisiones tecnológicas considerando su relación con la cadena de valor.

Grafico nro. 14

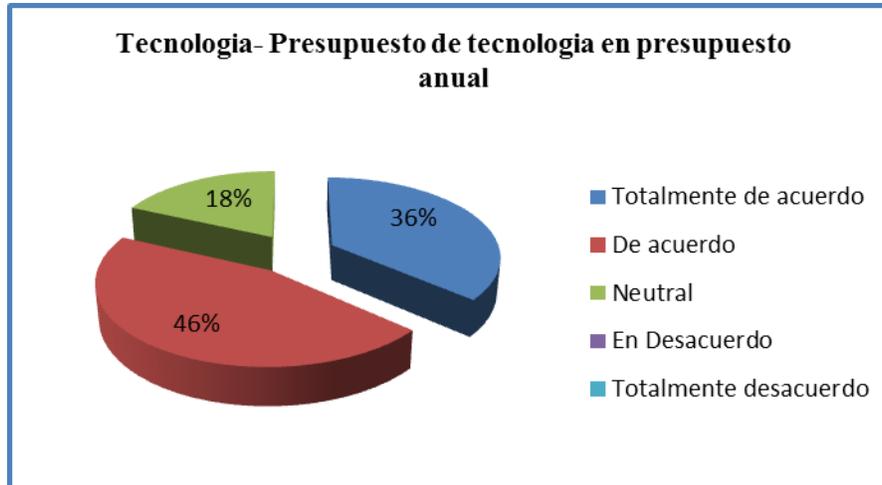


Fuente: Torres, (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 14 son los siguientes: 41% totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo, 17% neutral, el 83% de los encuestados indicó que la organización realiza un presupuesto anual de las partidas tecnológicas garantizando así la adquisición de nueva tecnología que le permita fortalecer con innovación la cadena de valor, por lo tanto de esta manera se garantiza la alta tecnología en la capacidad de producción, las organizaciones comprenden la importancia de la tecnología como una herramienta que genera valor en las organizaciones ya que no se incurre en un gasto, sino en una inversión.

Ítem 15: Las partidas para la compra de tecnología son estructuradas para ser ejecutados en los presupuestos anuales de la empresa como soporte a la cadena de valor.

Gráfico nro. 15



Fuente: Torres, (2015)

Análisis: Los resultados del ítem 15 son los siguientes: 36% totalmente de acuerdo, 46% de acuerdo, 18% neutral, el mayor porcentaje indicó que las organizaciones realizan presupuesto anual de las partidas tecnológicas, se evidenció que las organizaciones comprenden la importancia de la tecnología como una herramienta que genera valor en las organizaciones ya que no se incurre en un gasto, sino que se genera una inversión, lo cual es de gran importancia para el Sector Farmacéutico, ya que dicha inversión en tecnología e innovación se convierte en una ventaja competitiva y de diferenciación para dicho sector, por lo cual en el caso contrario la poca capacidad para generar nueva tecnología es el resultado de los procesos de apropiación, y conducen a las empresas al estancamiento en los más bajos niveles de la escalera tecnológica.

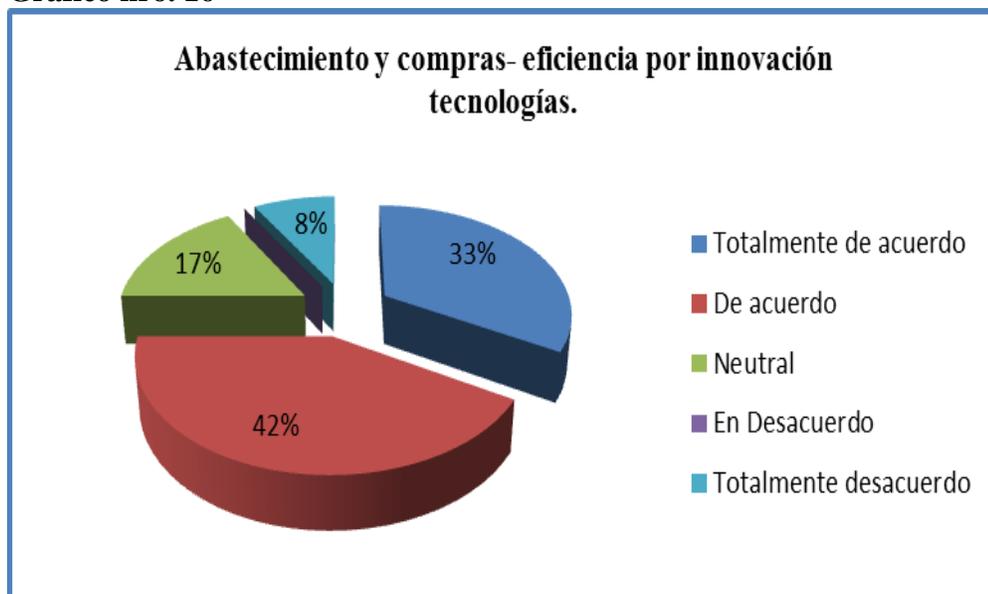
Objetivo 3: Determinar los elementos de los costos asociados a las actividades que intervienen en las compras de materiales e insumos para la toma de decisiones en propuesta del e-procurement.

Con las preguntas 16, 17, 18, 19 y 20 se evaluó la variable elementos de costo en las organizaciones en estudio considerando como indicador: Abastecimiento y/o compras. La información financiera que se presenta en este objetivo fue suministrada por Grupo Farma, ya la otra empresa objeto de estudio no suministro dicha información por confidencialidad de la misma.

Elemento de costo asociados a la actividad de compras:

Ítem 16: La innovación en tecnología de información y comunicación contribuyen a la eficiencia de los elementos generadores de valor para su organización en el área de abastecimientos y compras.

Gráfico nro. 16



Fuente: Torres, (2015)

Análisis: Los resultados del ítem 16 se evidencia lo siguiente: 33% totalmente de acuerdo, 42% de acuerdo, 17% neutral y 8% totalmente en desacuerdo, el mayor porcentaje indicó que la innovación tecnológica mejora la eficiencia de los elementos generadores de valor en las organizaciones.

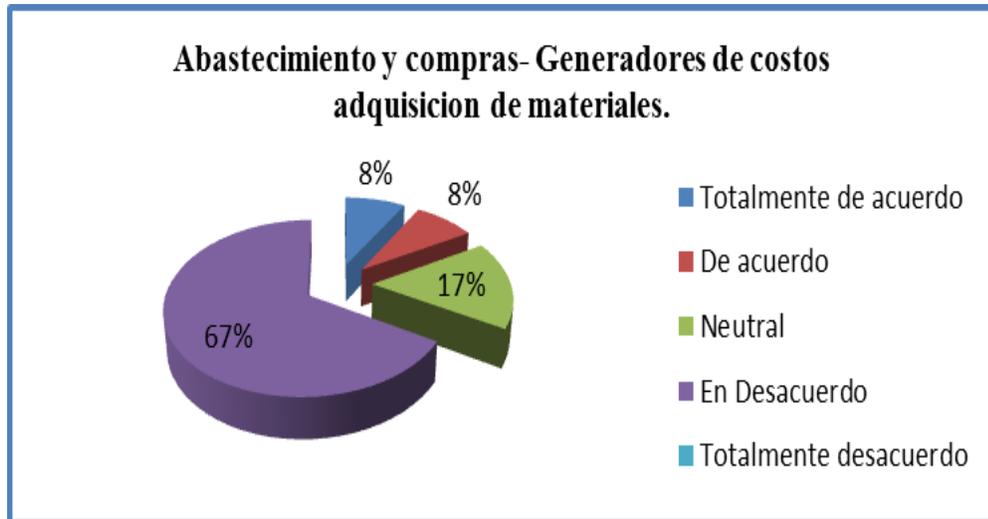
Según la autora Lorena Villaverde, indica que con los avances que se ha tenido en las nuevas tecnologías, las empresas tienen a su disposición grandes herramientas que le permiten gestionar las necesidades de sus clientes actuales y potenciales (almacenes de datos, comunicación, trabajo en equipo, gestión de procesos, logísticas, entre otros), adicional les permite estar informados de las necesidades cambiantes de su entorno.

La investigadora evidenció que la gerencia está consciente de la importancia de adecuarse a las nuevas tecnologías, y las mismas le permiten mantenerse dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Las empresas deben evitar rezagarse con respecto a sus competidores. Es decir, comparar una compañía con aquellos líderes en mercado ya sea en calidad de sus productos o en la aplicación de procesos innovadores.

Ítem 17: La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con la adquisición de materiales en el área de abastecimiento.

Gráfico nro. 17



Fuente: Torres, (2015)

Análisis: Los resultados del ítem 17 se evidencia lo siguiente: 8% totalmente de acuerdo, 8% de acuerdo, 17% neutral y 67% totalmente en desacuerdo, el mayor porcentaje indicó que desconoce los generadores que impulsan los costos en la adquisición de materiales en el área de abastecimiento. En estos resultados se observó que la gerencia debe enfocarse en determinarse los impulsores de costos en dicha actividad, para poder determinar los costos aquellas actividades que se están realizando en dicho proceso que no agreguen valor al producto.

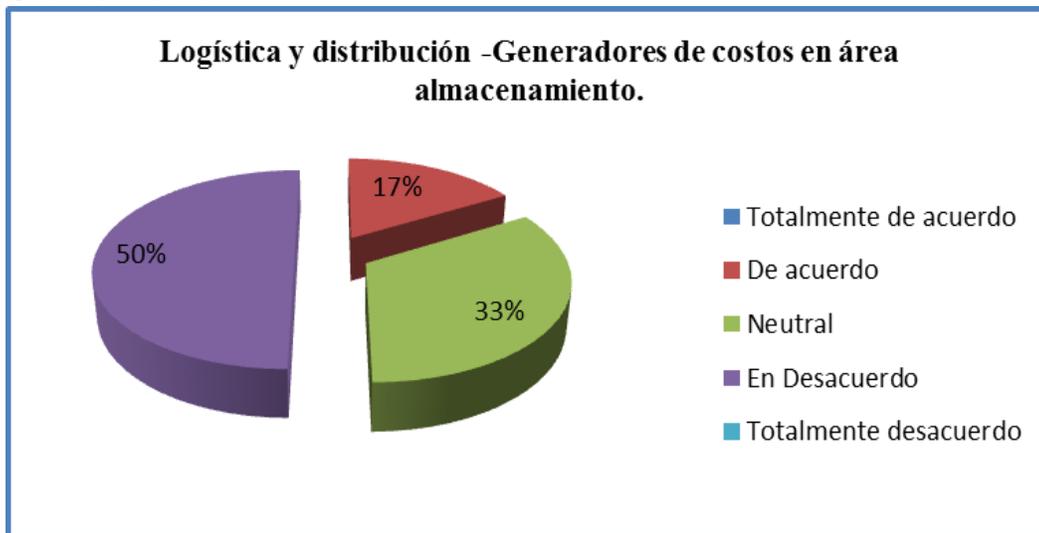
En este mismo orden de ideas, las organizaciones deben evaluar sus procesos para garantizar que están siendo efectivos y eficientes, sobre todo en la industria farmacéutica cuyo margen se genera por el volumen de productos que se producen ya que muchos de dichos productos son precios controlados.

En este mismo sentido, se concluyó que todas aquellas actividades que no agregan valor al proceso hacen cada vez más improductivas las organizaciones, es por ello

que se plantea el e-procurement como estrategia para minimizar estos impactos en los procesos.

Ítem 18: La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con el almacenamiento de materiales en el área de logística.

Grafico nro. 18



Fuente: Torres, (2015)

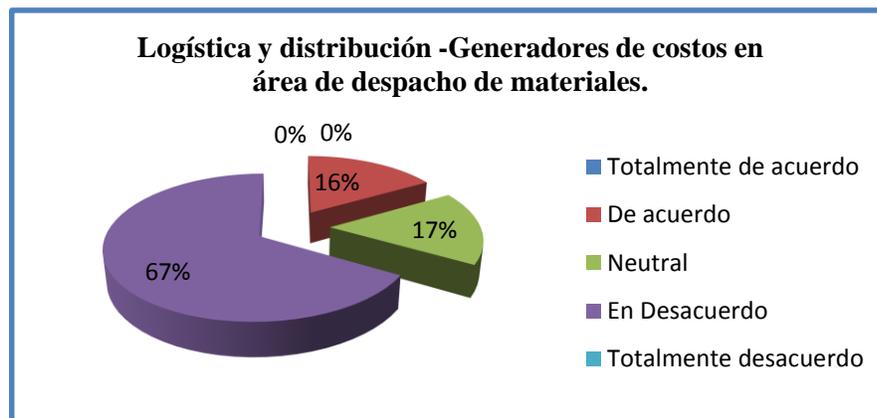
Análisis: Los resultados del ítem 18 se evidencia lo siguiente: 17% de acuerdo, 33% neutral y 50% totalmente en desacuerdo, el mayor porcentaje indicó que desconoce los generadores que impulsan los costos en el área de almacenamiento.

En estos resultados se infirió que la empresa debe prestar atención ya que el personal está realizando actividades que demandan mucho tiempo y que no agregan valor al proceso. En referencia a lo planteado la investigadora concluyo que no existen las acciones y toma de decisiones en todas las áreas que se materialicen en procedimientos e instrucciones que influyan en el costo final del producto.

En este mismo orden de ideas, si las personas que realizan las actividades no conocen los generadores que impulsan los costos de sus actividades están siendo improductivos en dicho proceso.

Ítem 19: La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con el despacho de materiales en el área de logística y distribución.

Grafico nro. 19



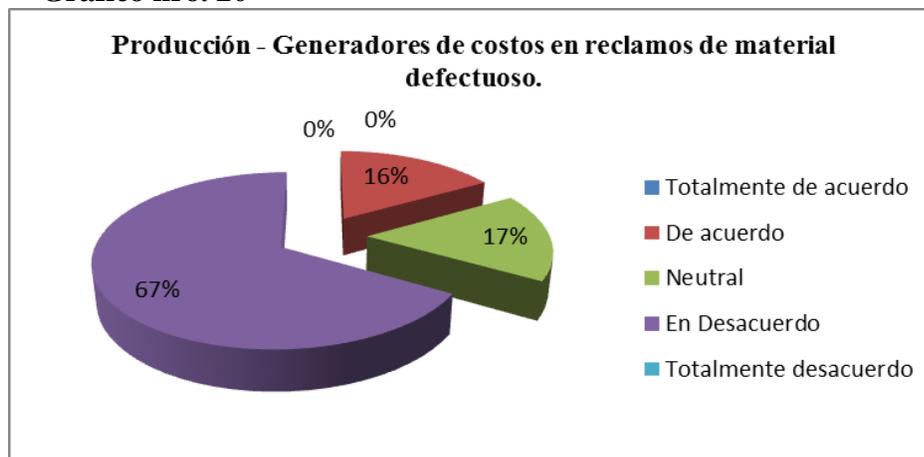
Fuente, Torres (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 19 se evidencia lo siguiente: 16% de acuerdo, 17% neutral y 67% totalmente en desacuerdo, el mayor porcentaje indicó que desconoce los generadores que impulsan los costos en el área de despacho de materiales. En estos resultados se puede inferir que la empresa debe prestar atención a las actividades que se están realizando en esta área, ya que puede estar generándose perdidas de tiempos que pueden ser aprovechados en otras actividades que agregan valor a la actividad desempeñada, y así mismo se está afectando el flujo de la cadena de valor en donde se impacta el producto final, por lo tanto la organización debe conocer los impulsores de costos de cada actividad, para poder controlar los

impulsadores mejor que sus competidores y así lograr una ventaja competitiva en su cadena de valor.

Ítem 20: La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con reclamos de material defectuosos en el área de producción de Materiales Defectuosos).

Gráfico nro. 20



Fuente, Torres (2015).

Análisis: Los resultados del ítem 20 se evidencia lo siguiente: 16% de acuerdo, 17% neutral y 67% totalmente en desacuerdo, el mayor porcentaje indicó que los generadores que impulsan los costos asociados a reclamos por concepto de material defectuoso. Por ello se hace necesario formular, establecer y desarrollar generadores que controlen los costos de la no calidad de los materiales e insumos y así arrojen información confiable y eficaz a fin de corregir las fallas en el proceso actual y así optimizar las actividades en cada operación. La investigadora evidenció que la gerencia está consciente de la importancia medir la satisfacción de los clientes y de garantizar que las quejas y reclamos deben ser atendidos y solucionados, las mismas generan un proceso de mejora continua que le permite mantenerse dentro de un mercado cada vez más competitivo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN E-PROCUREMENT PARA LA TOMA DE DESICIONES FINANCIERAS LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA

Presentación de la propuesta

Actualmente, las formas de hacer negocios han variado bruscamente: Al pasar el tiempo se realizaba solo la comercialización de productos, pero ha venido superándose esta forma de hacer negocios ya que la prestación de servicios de excelencia ha tenido un auge extraordinario. Antes las organizaciones se preocupaban por diseñar, fabricar y ofrecer productos de calidad, en la actualidad debe competir por suministrar a los clientes un producto con servicio eficiente y superar las barreras que se presentan en un mundo competitivo. Por lo antes expuesto, en los negocios se presentan oportunidades que las organizaciones deben asumir para crear ventajas de diferenciación en el mundo económico; es por esto que las empresas deben crear ventajas competitivas que permitan marcar la diferencia con sus competidores apoyándose en los elementos más importantes que definen el éxito de las mismas en el mundo de hoy los cuales son: efectividad, eficiencia de los procesos y la calidad.

Sin embargo, las tecnologías de información TIC's, el uso de la internet y en general la tecnología, están teniendo lugar para impulsar la realización de negocios a través de la Red, están viendo de otro modo las cadenas de valor de las empresas y obligando a redefinir su planificación estratégica.

Se puede considerar este hecho como un factor estratégico de primera magnitud, que lleva a las organizaciones a tener que desenvolverse en un mundo distinto al tradicional de los mercados físicos, con unas nuevas reglas que hay que conocer, aplicar en los negocios y mercados virtuales.

Rayport y Sviokla (1.995), en su consideración sobre el tratamiento del fenómeno Internet desde la óptica de la Administración de Empresas, señalan que los negocios en la actualidad compiten en dos mundos o entornos diferentes:

a) En el ámbito físico, es decir, el de los recursos que los directivos pueden ver y tocar,

b) El ámbito virtual, generado a partir del uso casi exclusivo de la información y de las herramientas telemáticas.

Al respecto se puede indicar que la empresa actual pueden diferenciarse dos dimensiones: la física o tradicional y la virtual o electrónica. Esta última dimensión es resultado de la transformación de los procesos clave del negocio con la aplicación de las tecnologías relativas a Internet.

Este punto es relevante para algunos procesos que pueden aprovecharse del uso de la tecnología para lograr reducir sus costos y tiempos algunos de los procesos que se pueden considerar es el de compras considerando que el contacto con el proveedor y la verificación de la información reduce los tiempos de procura y si se hace un buen uso de la tecnología y de la conexión en redes, el costo de la oportunidad sería significativo.

Justificación de la propuesta

La denominada “nueva economía” o “economía a través de la red” (e-economy) tiene por objeto el negocio electrónico (e-business), el cual se ha convertido, en la actualidad, en una necesidad para el desarrollo de las empresas. La gestión de compras ha estado influenciada por diferentes circunstancias que han contribuido de forma determinante en su evolución y creciente importancia, de allí la incorporación de las nuevas tecnologías para optimizar son necesarias a la incorporación de este proceso.

En este sentido el uso de internet nos acerca a términos como e-procurement, que se imponen en el mundo de la empresa. Situados en un entorno de mercados virtuales propio de la internet, una empresa puede establecer relaciones con sus asociados denominados asociados dentro de la cadena de suministros a través del e-procurement como valor agregado en la cadena de valor para ello la presente propuesta se basara en desarrollar Estrategias competitivas basadas en e-procurement para la toma de decisiones financieras la cadena de valor de las empresas del sector farmacéutico ubicadas en el municipio Girardot del estado Aragua.

Fundamentación teórica de la propuesta.

La propuesta que se presenta a continuación está sustentada teóricamente en el Modelo propuesto por los autores De la Fuente, D. García Nazario y Fernández, I en su trabajo *E-Procurement: Importancia y Aplicación* sostiene que: E-procurement es una plataforma que permite la realización de los procesos de compras a través de internet o la utilización de internet como una herramienta básica para obtener soluciones globales del proceso de compras, es decir, estamos hablando de “compras electrónicas a través de internet”, lo que representa un cambio muy significativo en el

esquema de trabajo tradicional relacionado con el proceso de compras o aprovisionamiento.

También, la propuesta se apoya en las teorías de cadena de valor, del enfoque de la Teoría de las Organizaciones basada en el entorno competitivo que plantea Porter (1982). De acuerdo, con Porter.

Las cinco fuerzas influyen en la selección y conveniencia de la estrategia competitiva, basada en la selección de tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación del producto/servicio y segmentación de mercado). Estrategias que permitirán obtener ventaja competitiva, la cual se define como el valor que la empresa crea para sus clientes” (Porter, 1982).

En este sentido, es cuando se evidencia el importante papel estratégico que las Compras pueden ejercer sobre las organizaciones, ya que según Porter (1982), las compras son una parte esencial de la empresa que impactan en la capacidad de la organización para alcanzar sus proyectos estratégicos. Principalmente, porque la Gestión Estratégica de Compras es quien hace posible la vinculación de los proveedores dentro del marco estratégico corporativo, a través de los programas de evaluación y el establecimiento de nuevos tipos de relación más comprometidas.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General de la Propuesta

El objetivo primordial de la presente propuesta es: Diseñar Estrategias Competitivas Basadas en E-Procurement Para La Toma De Decisiones Financieras La Cadena De Valor De Las Empresas Del Sector Farmacéutico Ubicadas En El Municipio Girardot Del Estado Aragua.

Objetivos Específicos de la Propuesta

1. Analizar la situación actual de la cadena de valor de la organización para establecer las estrategias para la toma de decisiones basadas en E-procurement.
2. Establecer los lineamientos para integrar el sistema ERP basada en Web (Web based ERP) con e-procurement con el objetivo de crear y aprobar requisiciones de compra, realizar órdenes de compra y recibir mercancías y servicios a través del uso de software basado en la tecnología de Internet.
3. Realizar un análisis para evaluar los procesos y actividades que no agregan valor según el impacto financiero presente en la cadena de valor.
4. Contribuir al planeamiento, control y gestión del proceso de compras a través de implantación del E-procurement en la empresa.

Estructura de la propuesta.

La presente propuesta está estructurada fundamentalmente una serie de estrategias basadas en la teoría estudiada y en la información recolectada a través de instrumentos de recolección de datos; con toda esta información se establecieron los aspectos fundamentales que se deben considerar para mejorar y fortalecer los cimientos sobre los cuales se basa la de las empresas del sector farmacéutico.

Dentro de la estructura de la propuesta, se van a implementar cinco fases las cuales se describen a continuación:

FASES DE LA PROPUESTA

El marco de referencia propuesto consta de las siguientes fases:

Fase I: Evaluación de la situación actual de la organización considerando su cadena de valor de la herramienta e-procurement (situación deseada) vs el proceso de compra (situación actual).

Fase II: Establecer los lineamientos para integrar ERP (SAP SOURCING) Con E-Procurement.

Fase III: Ponderar los procesos de la cadena de valor para segregar las actividades generadoras y no generadoras de valor (Aspecto Financiero)

Fase IV: Establecer la estrategia de e-procurement y determinar cómo contribuye al proceso estratégico de la organización.

Fase 1: Evaluación de la situación actual de la organización considerando su cadena de valor

Objetivo Estratégico:

Analizar la situación actual de la cadena de valor de la organización para establecer las estrategias para la toma de decisiones basadas en E-procurement.

Estrategia.

- Realizar una matriz DOFA para determinar las Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las organizaciones en estudio.

Este objetivo permitirá a las empresas del sector farmacéutico Contar con una herramienta que facilite la gestión y seguimiento de las actividades de compra para los proveedores.

En este orden de ideas, la investigadora infirió que las organizaciones en estudio deben adoptar tecnologías que le permitan minimizar riesgos en cuanto a tiempo muertos, actividades que no agregan valor al producto final, entre otros.

Según el autor Antonio Francés enuncia:

Las cadenas de valor de proveedores y clientes pueden estar conectadas mediante sistemas de información, como el llamado Electronic Data Interexchange (EDI), o a través del internet, por medio del llamado comercio Business to Business (B2B). En este caso se puede hablar de integración vertical. El ejemplo clásico es la integración del fabricante de productos de consumos estadounidense Procter & Gamble con la cadena de tiendas por departamento Wal Mart, El movimiento de inventarios en Walt Mart genera automáticamente ordenes de fabricación P&G, lo que hace más transparente la frontera entre dos empresas y permite una importante reducción de costos (costes). (pág.158).

En este mismo orden de ideas con la información recabada a través del empleo de la guía de observación directa, le permitió obtener al investigador un análisis de la cadena de valor de las organizaciones en estudio, este aporte fundamental del esquema de Porter (1995) permite la división de las actividades de valor de la empresa las cuales pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y

actividades de apoyo, así mismo es importante destacar que estas actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva.

Actividades Primarias.

Mercadeo y Venta.

El proceso de mercadeo y ventas de Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg, se inicia cuando su representante de ventas contacta a los clientes habituales y potenciales que requieran productos de sus marcas. Una vez que se logra establecer la relación con el cliente se le propone la cartera de productos que se manejan en dichas organizaciones, se le procesa su pedido asignándose las condiciones de venta y los días en que su pedido será entregado. Se maneja una escala de precios acorde con los volúmenes demandados por los clientes, dependiendo de su capacidad de compra y en función de la línea de crédito aprobada.

Se debe destacar que la empresa tiene una política de crédito claramente definida que va desde 30 y 45 días después de la fecha de factura para cancelar el monto facturado y una política de descuento por pronto pago del 3 a 5% del monto de la factura si es cancelado éste dentro de los primeros 10 días.

Logística interna (Aprovisionamiento).

El proceso de logística interna parte de la cantidad de productos farmacéuticos que tengan que elaborar en función al plan de producción de cada mes. Se realizan reuniones semanales para evaluar los requerimientos de insumos requeridos para los tres (3) meses siguientes en función al rubro de ventas para ser producidos y vendidos, se tiene que estimar basado en el Material requirement production (MRP) cuáles serían las cantidades de insumos que se empleará en la manufactura de estos.

Se realiza el análisis partiendo de las existencias que se tiene en los inventarios de insumos y de cuáles servicios adicionales se tendrán que subcontratar si así lo amerite el caso para poder tener los productos en el tiempo exigido por el cliente.

Todos los proveedores de insumos y servicios realizan la entrega directamente en la planta, y almacenes destinados para tal fin, una vez hecha ésta, se activa un mecanismo de chequeo o inspección por lote, verificando que los insumos cumplan con los parámetros de calidad y las cantidades exigidas. Luego que la materia prima es aceptada se da entrada al almacén de materia prima y empaque, se genera un documento de recepción de materiales y es clasificada con los códigos creados en el sistema automatizado, de acuerdo a su naturaleza y empleo en la planta, para posteriormente hacer el despacho o dispensado interno cuando así se amerite.

Producción u Operaciones.

De la observación directa de la empresas en estudio el proceso de fabricación de los productos relacionados con la salud que se elaboran en las mismas, se puede indicar que es un proceso basado en la fabricación de acuerdo a estudios de mercado, y los requerimientos del Presupuesto de venta, de allí se generan la explosión de materiales e insumos necesarios para la fabricación, creándose las necesidades de compras, y se inicia el proceso de manufactura en función a la capacidad de planta, este proceso de fabricación para cada producto se realiza a través de las recetas establecidas para cada producto, siendo un proceso altamente calificado por su elaboración y seguimiento exhaustivo por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que obliga a contar con personal altamente capacitado para realizar dicho proceso.

Aquí en esta etapa se tiene que determinar cuáles son las mejores combinaciones de recursos materiales, humano, financiero y de servicio, con el fin único de generar

un producto farmacéutico de óptima calidad de acuerdo a los estándares de las recetas y buenas prácticas de manufacturas, cumpliendo con las tolerancias establecidas por control de calidad, aseguramiento de la calidad, y costos. De allí la planificación de lotes y cumplimiento del forecast mensual, garantizando el abastecimiento de estos productos en el mercado nacional e internacional.

Éste se detalla a continuación: a) Una vez recibida la planificación mensual, se realizan las programaciones semanales, generando la orden de producción, y se realizan el dispensado en el almacén la materia prima de los insumos necesarios para la elaboración de los productos, se planifica la corrida de los lotes, garantizando la puesta en marcha de los puestos de trabajo (maquinas) por donde pasara dicho producto, en los diferentes procesos de fabricación como son gráneles, líquidos, sólidos y empaques. Para toda esta planificación se tiene que realizar la programación de los turnos de trabajo y con la cantidad de personas necesarias en cada línea de producción, para garantizar que estén todos los insumos necesarios para la fabricación.

En cada etapa de fabricación el producto es inspeccionado para garantizar que se cumplan con las BPM y es sometido a pruebas de calidad que en conjunto permitirán producir productos de óptima calidad apegado a las exigencias del mercado. Los productos que no satisfagan los estándares establecidos por el sistema de aseguramiento de calidad de la empresa son rechazados y posteriormente destruidos.

De esta forma se obtienen los productos fabricados garantizando la calidad y parámetros establecidos, y pasan al área de empaque donde se realiza el empaque final para ser enviados al almacén de tránsito, y ser enviados al almacén de productos terminados, una vez que se genera el pedido de ventas, se emite la factura y luego se despacha al cliente.

Así mismo, la actividad de mantenimiento se realiza en dos fases a saber: preventivo y correctivo con una planificación mensual por cada máquina, garantizando la efectiva operación de cada maquinaria y equipo con que se cuenta en el proceso productivo.

Logística externa (distribución).

Se observó que este eslabón de la cadena de valor está muy bien definido y se encuentra diseñado para garantizar que la oferta de los productos que se elaboran, lleguen en las condiciones idóneas al cliente final. En cuanto al almacenamiento garantiza la seguridad y cumplimientos de que el producto llegue al cliente de acuerdo a los requerimientos exigidos en cuanto a calidad y cantidad. Para ello, se cuenta con dos almacenes que tienen espacio físico, identificaciones, y condiciones ambientales adecuadas para dicho almacenamiento. En cuanto a la planificación de los despachos, estos están regidos por una fecha de entrega la cual es asignada por cliente al momento de colocar su orden de pedido y cargada en el sistema automatizado de gestión de venta y operaciones para su posterior facturación en el momento de la entrega.

En relación a la distribución de estos productos, estas empresas garantizan que se cumpla con las expectativas de tiempo de entrega del cliente. De igual manera, cabe destacar que la empresa cuenta con una política de entrega acorde con las exigencias del mercado, prácticamente desde que se recibe el pedido hasta que el material es entregado al cliente, con la calidad y certificaciones de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) mientras que algunos de sus competidores no cuentan con dicha certificación. Por consiguiente, esto representa un elemento de diferenciación considerable a través de su servicio.

Es por ello, que la empresa ha decidido delegar esta función a una compañía transportista externa (outsourcing) cuyo costo de operación es absorbido por Laboratorios Farma., en su totalidad, y bajo el control de la Gerencia de Servicio al Cliente que es la encargada de realizar las entregas a los clientes.

Servicio Postventa.

La filosofía de postventa ocupa un rol fundamental en la política de dichos planta de manufactura, que centran sus objetivos en la satisfacción del cliente.

El valor agregado se pone de manifiesto a través de una serie de servicios, con el propósito de brindar a los clientes la calidad, la confiabilidad y el respaldo de una organización seria, profesional y comprometida con su cliente.

Así mismo, el cliente tiene a su disposición el asesoramiento profesional del personal que labora en la empresa y que está altamente capacitado para afrontar junto con el cliente nuevos diseños y desarrollos de productos y servicios que garanticen la satisfacción final de los consumidores receptores de dichos productos.

La organización se preocupa por la calidad de los productos y del servicio que les brinda a sus clientes, por consiguiente cuenta con una política de devoluciones (garantía) de los productos defectuosos, que asegura la calidad en un 100%.

Actividades de Apoyo.

Abastecimiento.

Esta actividad de apoyo que forma parte de la cadena de valor, comienza en las empresas cuando se estima el presupuesto anual de ventas, donde se precisan las cantidades de insumos necesarios para la fabricación de los productos. Una vez que se tienen estas cifras se procede a elaborar un plan anual de aprovisionamiento de la materia prima fundamental: principio activo, excipientes, prospectos, etiquetas, empaques, suministros varios, determinando cuáles son las cantidades necesarias que deben ser requeridas a los proveedores nacionales e internacionales para la fabricación y de igual forma los servicios a ser contratados tales como: elaboración de clisé, troqueles y transporte, prestados por compañías outsourcing para cubrir el objetivo trazado en las ventas.

Hay que destacar que la actividad de abastecimiento tiene el apoyo de otras áreas de las empresas en estudio. Algunos artículos, como obras, los equipos de carácter tecnológico son adquiridos siguiendo las recomendaciones del gerente de tecnología y proyectos. Así mismo, aquellos servicios donde es necesaria la elaboración de clisé y troqueles son canalizados por el gerente de Servicio técnicos y el gerente de Aseguramiento de la Calidad. Esta dispersión de la función de abastecimiento con frecuencia es aplicada en la empresa con la finalidad de agilizar el proceso de aprovisionamiento.

Investigación y desarrollo de tecnologías.

En este proceso se observó que el objetivo principal en la cadena de valor de la empresa es apoyarse con el uso de tecnologías encontradas en las actividades de valor, tales como tecnología de telecomunicaciones para el sistema de entrada de pedidos, producción y facturación, así como los circuitos cerrados para la seguridad de los productos, proyectos de acceso a oficinas y muy importante la Investigación y Desarrollo (I&D) de fórmulas de nuevos productos y mejora de los existentes para así garantizar la calidad del mismo. Se puede observar que el desarrollo de tecnología

de las empresas en estudio, se aplica de muchas formas, desde la investigación básica y diseño del producto a fabricar, desarrollo de patentes y registros de fórmulas maestras hasta la investigación media, diseño de equipo de proceso y procedimientos de servicio.

Gestión de recursos humanos.

La administración de recursos humanos como actividad de apoyo es percibida como la responsable de la selección y contratación del personal, así como de su formación y plan de carrera en la organización, entendiéndose que el costo de entrenamiento y desarrollo del personal es alto, por ende la gerencia de recursos humanos ubica estrategias para mantener a su personal, ya que es uno de los mayores recursos e inversión en la organización.

Se pudo observar, que las empresas han logrado mantener una excelente relación con sus trabajadores y con el sindicato, con el fin de garantizar un buen ambiente laboral.

Es hacer notar que como política en el área de recursos humanos está la de mantener unos salarios y beneficios provenientes de su contratación colectiva muy competitivos, a todo su personal sin distinción de cargos, esto es un factor importante para mantener una ventaja competitiva ante cualquier otra empresa del sector, donde se encuentra ubicada la empresa.

Infraestructura empresarial (Dirección y Finanzas).

Se observó que las empresas cuentan con una estructura organizacional tipo que se puede considerar horizontal, que permite delegar funciones y tareas de manera

efectiva y rápida; conformado por una junta directiva, una Dirección de operaciones, cuatro (4) gerencias operativas que a saber son: gerencia de producción, gerencia de finanzas, gerencia de recursos humanos, gerencia de servicio y atención al cliente. Esta estructura está bien determinada debido a que todas las áreas están identificadas con las metas y objetivos de las organizaciones en estudio. La dirección de operaciones en su carácter de ente regulador de las acciones de la empresa, provee la dirección estratégica mediante la elaboración del plan anual de negocio en donde se establecen los principales objetivos estratégicos en el año. Se realiza el presupuesto de ventas anuales que establece las metas mensuales a alcanzar y de éste se deriva el plan anual de producción y se realizan los objetivos mensuales establecidos.

En lo referente a la gestión administrativa, se pudo observar que la organización tiene muy bien definida esta función, la cual a través de la gerencia de finanzas, es la encargada de asesorar y apoyar la gestión operativa de la empresa a través de la generación e implantación de normas, procedimiento y sistemas orientados a la administración eficiente de los recursos económicos, procesos administrativos, financieros, de infraestructura, tendientes a facilitar el logro de los objetivos planteados para cada año de operación.

En este mismo sentido haber realizado el respectivo análisis de todos y cada uno de los elementos que intervienen en la cadena de valor genérica de las empresas en estudio, es muy valioso para la investigación a juicio del investigadora lograr identificar estos elementos constitutivos de las ventajas competitivas de las empresas, para ello se empleó el modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter el cual es una herramienta práctica para planificar la estrategia corporativa de una organización fundamentándose en la diferenciación con sus competidores para mejorar la rentabilidad en las operaciones. Ahora bien basados en esta herramienta se pudo obtener lo siguiente:

Intensidad de la competencia.

La presencia de empresas fabricantes de productos farmacéuticos en Venezuela se centra fundamentalmente en la zona centro norte-costera del país, estando conformada la industria farmacéutica por cuatro (8) plantas las cuales cuentan con una capacidad instalada para producir aproximada de 4.500.000 unidades mes. El posicionamiento de Grupo Farma y Laboratorios Kimiceg, están en el ranking 6 y 18 respectivamente del mercado total, con una cobertura del 20% de la distribución del sector salud. Sin embargo, la intensidad de la competencia es media, debido a que no todos los competidores están muy bien posicionados en el mercado.

La competencia entre las plantas podría incrementarse, debido a que las empresas necesitan producir una mayor cantidad de productos farmacéuticos para bajar sus costos fijos en la operación, el incremento en las ventas podría surgir de ganarles la participación a los competidores a través de un buen servicio y calidad de producto más que por factor de precios.

Barreras de entrada.

La industria farmacéutica, presenta una serie de barreras de entrada significativas las cuales dictaminan la entrada de nuevos competidores al mercado, entre éstas tenemos: a) Adquisición de maquinarias y equipos especializados para la producción en línea de productos farmacéuticos de origen importado y su valor de adquisición es muy alto, sumado a esto se requiere de un capital de trabajo para inicio de operaciones que oscila en unos veinte y cinco mil millones de bolívares (Bs. 25.000.000.000,00), b) Alto costo de la materia prima en especial con los principios activos, el cual dentro de la estructura de costo representa el 60% del total de la empresa, c) Inventario de repuestos, el cual en un 35% debe ser adquirido en el

extranjero, puesto que en el país no existen fabricantes para los tipos de maquinarias empleadas, d) Se necesita personal especializado en la industria, por consiguiente el costo de entrenamiento continuo es considerable.

Por consiguiente, estas barreras de entrada generan un efecto de intensidad competitiva media, ya que a los futuros fabricantes se les hace complicada su entrada a la industria debido a los altos costos de inversión. La industria farmacéutica es muy intensiva en el uso de capital, esto hace difícil a las pequeñas empresas entrar al mercado y competir eficientemente. Así pues, las empresas deben de invertir montos enormes en acondicionamiento de planta y equipo con tecnología de punta para poder hacerle frente a las exigencias del mercado, convirtiéndose esto en un factor positivo ya que las altas barreras de entrada se asegura que el número de competidores de las empresas en estudio, no se incrementará significativamente en un futuro próximo.

No es habitual que haya nuevos competidores, principalmente porque las barreras de entrada son altas, y se adicionan investigación y desarrollo, costes de fabricación y de marketing.

Poder de negociación con los proveedores.

Laboratorios Farma y Laboratorios Kimiceg., se puede considerar como un buen cliente para cualquier proveedor del sector farmacéutico, porque tiene un alto poder negociador, aunque debido a la necesidad de convenios de compra de larga duración con los fabricantes de principio activos, los cuales manejan los precios de forma unificada, puede encontrarse con una limitada oferta.

La sana cartera de clientes con los que cuenta en la actualidad las empresas provoca que compren cantidades representativas de insumos necesarios para ofrecer

sus productos, por consiguiente, esto proporciona un alto poder de negociación ante cualquier proveedor nacional especializado en materias primas e insumos complementarios.

Amenazas de sustitutos.

Los sustitutos más cercanos a los productos de las empresas en estudio se pudieren considerar los genéricos como amenazantes para la empresa, son sustitutos de los productos con marca, están afectando al negocio de las marcas originales ayudados por las medidas reguladoras de los mercados.

Los productos sustitutos tienen la misma función que los productos y deben ser considerados como una fuerza competitiva que puede afectar a la demanda, fidelizar a aquellos clientes que usan habitualmente los productos sustitutos en lugar de los productos de la empresa. La rivalidad entre los competidores existe porque normalmente uno o más de estos competidores ve la oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad puede ser intensa si las empresas quieren disputarse la cuota de mercado pero si el mercado está creciendo o la posición de la compañías; protegida por patentes, dicha rivalidad tendera a ser menos intensa.

Poder negociador con los clientes.

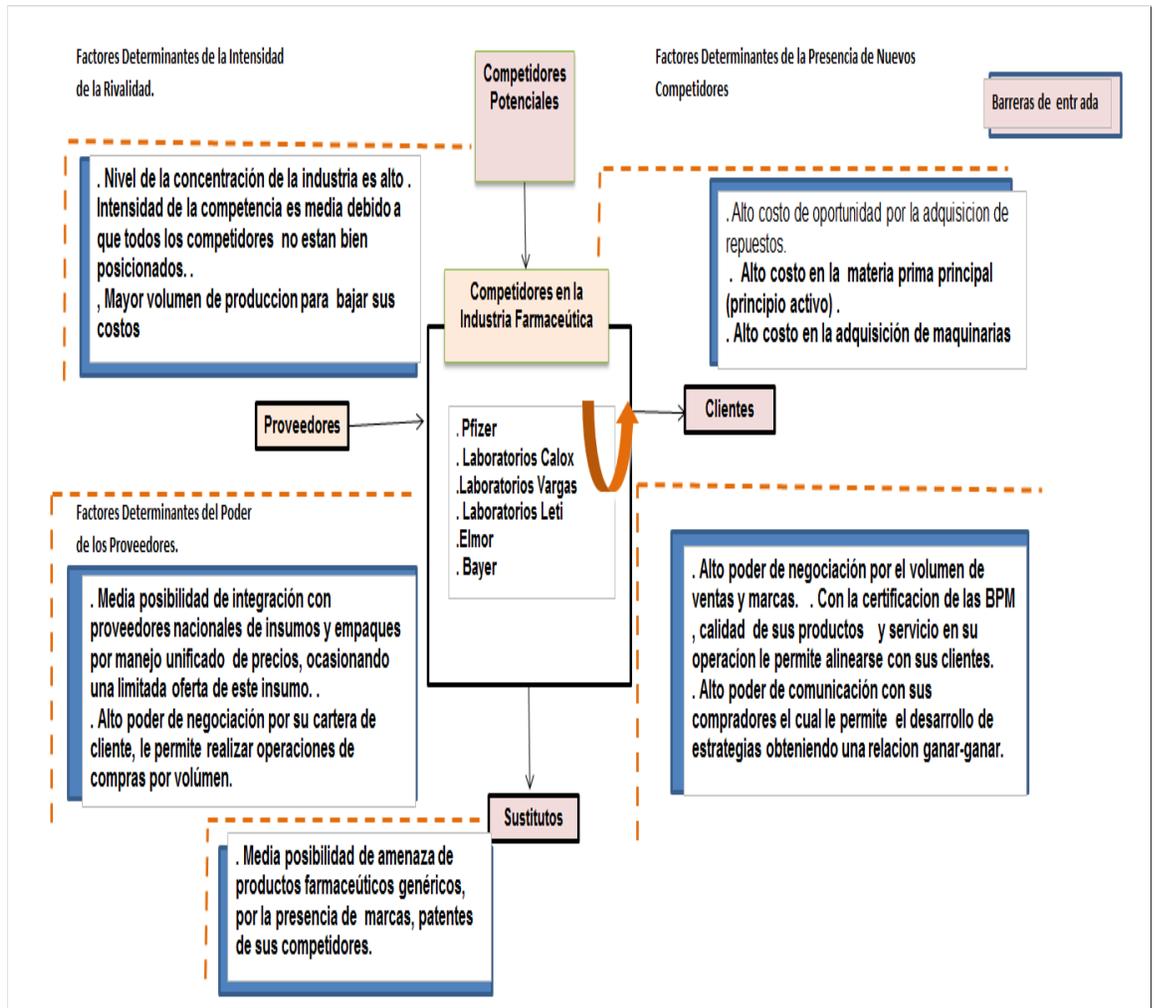
La cartera de clientes de las empresas en estudio., por estar dentro del segmento de productos farmacéuticos, le da un alto poder de negociación basado en el volumen de compra le permite hacer conjuntamente con sus clientes nuevos desarrollos que le generan mayor valor a los productos finales comercializados en el país.

El poder que ejerce la empresa para realizar una efectiva negociación con sus clientes se enfoca en la calidad adecuada de sus productos y el servicio eficiente que

se preste en toda las etapas de producción de productos farmacéuticos ya que al tener una buena comunicación con sus compradores le permite desarrollar estrategias de ventas que garanticen una mejor relación ganar – ganar para ambas partes, mucho más allá que la simple negociación basada en precio como único elemento negociador.

En función al análisis de las cinco fuerzas de Porter para las empresas en estudio, perteneciente a la industria del sector farmacéutico, se puede detallar en la siguiente figura.

Figura N°3.



Fuente: Torres (2015). Las cinco fuerzas de Porter para el Sector Farmacéutico.

Análisis DOFA

Por medio de los análisis de la FODA realizada a las empresas considerando su cadena de valor y los factores externos e interno que pueden influir a la misma, plantearon alternativas en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asimismo, se observó que los miembros de las organizaciones en estudio, tienen definida sus fortalezas y oportunidades las mismas deben ser consideradas para

minimizar las debilidades y amenazas que se presentan, y así mismo erradicarlas o minimizarlas para poder lograr que estas empresas del sector farmacéutico se conviertan en organizaciones que generen valor en sus actividades.

Según el autor Antonio Francés: considera

“que la matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias, las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas, aquellas que se enfrentan con las debilidades generan estrategias adaptativas, las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, así como las que se enfrentan con debilidades generan estrategias defensivas. (pág.25).

De igual forma se realizó un estudio de las fortalezas y debilidades internas, como también, los factores externos significativos que puedan influir de forma positiva o negativa en el futuro de estas organizaciones en estudio como lo es las oportunidades y amenazas externas que afrontan dichas organizaciones.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, proporcionaron una buena perspectiva de la posición de negocios de la empresa en el sector farmacéutico de las organizaciones en estudio.

Así mismo se realizó un resumen de los resultados del análisis externo e interno, y sirvió también de base para formular lineamientos estratégicos que permiten orientar a la dirección ejecutiva de las organizaciones hacia una efectiva y eficaz toma de decisiones.

Este análisis interno se realizó fundamentalmente a nivel de la unidad de negocios, se examinaron cada una de las funciones incluidas en la cadena de valor

para identificar fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas existentes, lográndose determinar lo siguiente.

En este orden de ideas se presentan la siguiente matriz DOFA, de las empresas en estudio.

1) Proyección óptima de la cadena de valor (oportunidades vs fortalezas), como se puede observar en el Cuadro N°3.

Cuadro N°3

FACTORES INTERNOS	Fortalezas	
	F1	Mantiene buena salud financiera.
	F2	Existencia de alianzas estratégicas que generan el 65% de sus ventas.
	F3	Se cuenta con una infraestructura con instalaciones amplias, espacios físicos que se pueden ampliar para la producción, y cumple las exigencias del sector farmacéutico, se tiene el área de I&D.
	F4	Personal con experiencia y especializado en las actividades del sector farmacéutico, considerándose como una planta madura a nivel de conocimiento del proceso, única con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.
	F5	Líneas de Producción con alta tecnología que pueden manufacturar gran variedad de productos en el Sector Farmacéutico
FACTORES EXTERNOS	F6	Calidad de sus productos y servicios.
Oportunidades		FO (Maximizando las fortalezas y las oportunidades). Estrategias para la captación y gestión de nuevos clientes.
O1	Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la oferta de productos provenientes del sector farmacéutico logrando para ello la colaboración de los consumidores (clientes directos) para entender mejor los retos que ellos enfrentan y, así mejorar la propuesta de valor de la empresa. (F6, O1, O2, O3). 2. Formular estrategias orientadas para reducir costos y generar mayor rentabilidad, para mantener una ventaja que pueda ser utilizada de manera flexible en tiempos de recesión. (F1, F2, O1, O6). 3. Mejorar la presencia de Laboratorios Farma, y Kimiceg., en las empresas del sector farmacéutico a través de la creación de estrategias que agreguen valor y que fomenten la integración de sus procesos, alineados hacia los nuevos desarrollos de productos. (F2, F6,O1, O2, O3). 4. Desarrollar estrategias empresa-cliente, para coordinar los procesos con las necesidades de una unidad médica específica, con el fin de aumentar el valor en investigación y desarrollo para el cliente. (F2, F5, O2, O3, O6). 5. Desarrollar productos en función a la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de un segmento del mercado en particular que aumente valor para el comprador y minimice el costo de fabricación y distribución; mejor que los competidores en sentido amplio. (F2, F3, F5, O1, O2, O3).
O2	Crecimiento del mercado nacional e internacional, aprovechando los convenios regionales. (Mercosur, Celac).	
O3	Posibilidad del empleo de sistemas ERP y tecnología de punta en la consolidación de gestión operativa de la empresa.	
O4	Posibilidad de obtención de certificaciones COVENIN e ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000	
O5	Desarrollo de nuevos proveedores como fuentes alternativas de materia prima, insumos.	
O6	Posibilidad de negociaciones con distribuidores para los productos de corta expiración.	

Fuente: Torres (2015).

Dentro de las estrategias consideradas para la proyección óptima de la cadena de valor se estructuraron 5 estrategias, las cuales describen:

FO Maximizar Fortalezas Vs Oportunidades

Estrategias para la captación y gestión de nuevos clientes.

1. Es esta estrategias planteadas, se propone consolidar la oferta de productos provenientes del sector farmacéutico logrando para ello la colaboración de los consumidores (clientes directos) para entender mejor los retos que ellos enfrentan y, así mejorar la propuesta de valor de la empresa a través de sus fortalezas como de calidad de productos y servicios, y haciendo usos de sus oportunidades a través de Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios, Crecimiento del mercado nacional e internacional, aprovechando los convenios regionales. (Mercosur, Celac, Posibilidad del empleo de sistemas ERP y tecnología de punta en la consolidación de gestión operativa de la empresas.
2. Formular estrategias orientadas para reducir costos y generar mayor rentabilidad, para mantener una ventaja que pueda ser utilizada de manera flexible en tiempos de recesión. (F1, F2, O1, O6).
3. Mejorar la presencia de Laboratorios Farma, y Kimiceg., en las empresas del sector farmacéutico a través de la creación de estrategias que agreguen valor y que fomenten la integración de sus procesos, alineados hacia los nuevos desarrollos de productos. (F2, F6,O1, O2, O3).
4. Desarrollar estrategias empresa-cliente, para coordinar los procesos con las necesidades de una unidad médica específica, con el fin de aumentar el valor en investigación y desarrollo para el cliente. (F2, F5, O2, O3, O6).

5. Desarrollar productos en función a la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de un segmento del mercado en particular que aumente valor para el comprador y minimice el costo de fabricación y distribución; mejor que los competidores en sentido amplio. (F2, F3, F5, O1, O2, O3).

Proyección media de la cadena de valor (Fortalezas vs Amenazas)

Cuadro N°4

		Fortalezas	
		FA (Maximizando las fortalezas y minimizando las amenazas)	Estrategias de efectividad operativa.
FACTORES INTERNOS	F1	Mantiene buena salud financiera	
	F2	Existencia de alianzas estratégicas que generan el 65% de sus ventas.	
	F3	Se cuenta con una infraestructura con instalaciones amplias, espacios físicos que se pueden ampliar para la producción, y cumple las exigencias del sector farmacéutico, se tiene el área de I&D.	
	F4	Personal con experiencia y especializado en las actividades del sector farmacéutico, considerándose como una planta madura a nivel de conocimiento del proceso, única con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura.	
	F5	Líneas de Producción con alta tecnología que pueden manufacturar gran variedad de productos en el Sector Farmacéutico.	
	F6	Calidad de sus productos y servicios.	
	F7		
FACTORES EXTERNOS			
Amenazas			
A1	Control en la adquisición de la Divisas, considerando que el 80% de materia prima es importado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la capacidad instalada, impulsando programas de mantenimiento y modernización de los activos fijos e invirtiendo en equipos y maquinarias especializados que generen diferenciación. (F5, F6, A5,A6). 2. Estructurar mecanismo que permitan aumentar la participación en el mercado del Sector Farmacéutico para lograr economías de escalas en la producción y la distribución de sus productos y servicios. (F2, F3, A3). 3. Desarrollar procesos que permitan un mayor control de la calidad, una programación más fiable, una disminución del tiempo de respuesta a los pedidos y otras actividades que aumenten el valor para el comprador. (F4, F5, A2, A1). 	
A2	Se puede generar una estructura rígida de precios en relación a legislaciones gubernamentales y capacidad de producción de sus competidores.		
A3	Aumentos de precios en las materias primas.		
A4	Penetración de productos farmacéuticos importados.		
A5	Penetración de productos farmacéuticos genéricos.		
A6	Falta de información macroeconómica de la entidad responsable.		

Fuente: Torres. (2015).

FA (Maximizando las fortalezas y minimizando las amenazas)

Estrategias de efectividad operativa: para lograr estas estrategias las organizaciones en estudio deben:

1. Optimizar la capacidad instalada, impulsando programas de mantenimiento y modernización de los activos fijos e invirtiendo en equipos y maquinarias especializados que generen diferenciación., soportándose en: Líneas de Producción con alta tecnología que pueden manufacturar gran variedad de productos en el Sector Farmacéutico (F5); Calidad de sus productos y servicios (F6), y poder minimizar la Penetración de productos farmacéuticos sustituto en el mercado (A5), Falta de información macroeconómica de la entidad responsable con respecto a indicadores económicos como inflación A6).
2. Estructurar mecanismo que permitan aumentar la participación en el mercado del Sector Farmacéutico para lograr economías de escalas en la producción y la distribución de sus productos y servicios. (F2, F3, A3).
3. Desarrollar procesos que permitan un mayor control de la calidad, una programación más fiable, una disminución del tiempo de respuesta a los pedidos y otras actividades que aumenten el valor para el comprador. (F4, F5, A2, A1).

Proyección media de la cadena de valor (Oportunidades vs Debilidades)

Cuadro N°5

		Debilidades	
		DO (Minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades)	Estrategias de innovación de productos y servicios.
FACTORES INTERNOS	D1	Excesiva dependencia de productos importados.	
	D2	Poca penetración de las nuevas tecnologías en procesos administrativos.	
	D3	Pocos desarrollos de Centros de Innovación.	
	D4	Falta de divulgación de procedimientos y procesos en todas las áreas medulares de la organización.	
	D5	Mejorar alianzas con otras industrias del Sector Farmacéutico para fortalecer el benchmarking.	
	D6	Fortalecer comunicaciones online con los proveedores para establecer un sistema just in time.	
	D7	Falta certificación COVENIN e ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000.	
FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades			
O1	Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener un conocimiento profundo del mercado en productos farmacéuticos tanto a nivel de marcas como genéricos, mediante el seguimiento de las tendencias y los cambios a nivel de mercado. (O1, O2, O3, D1, D3, D5). 2. Planificar el empleo de sistemas de información y tecnología de punta pertinente a los procesos claves del negocio y utilizar esta información para la creación de nuevos productos y servicios. (O1, O3, O4, D2, D3, D4). 3. Desarrollar programas de mejoramiento continuo en todos sus procesos, a fin de que permitan en base al proceso de creación de valor de la empresa la obtención de certificaciones de calidad de sus productos y servicios. (O2, O4, O5, D7, D6, D5, D4). 	
O2	Crecimiento del mercado nacional e internacional, aprovechando los convenios regionales. (Mercosur, Celac).		
O3	Posibilidad del empleo de sistemas ERP y tecnología de punta en la consolidación de gestión operativa de la empresa.		
O4	Posibilidad de obtención de certificaciones COVENIN e ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000		
O5	Desarrollo de nuevos proveedores como fuentes alternativas de materia prima, insumos.		
O6	Posibilidad de negociaciones con distribuidores para los productos de corta expiración.		

Fuente: Torres. (2015).

DO (Minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades)

Estrategias de innovación de productos y servicios: para afrontar esta estrategia las organizaciones en estudio se les plantean:

1. Obtener un conocimiento profundo del mercado en productos farmacéuticos tanto a nivel de marcas como genéricos, mediante el seguimiento de las tendencias y los cambios a nivel de mercado, a través de las oportunidades de Posibilidad de diversificación de portafolio de productos y servicios (O1), Crecimiento del mercado nacional e internacional, aprovechando los convenios regionales. (Mercosur, Celac) (O2), Posibilidad del empleo de sistemas ERP y tecnología de punta en la consolidación de gestión operativa de la empresa (O3), y así mitigar las debilidades: Excesiva dependencia de productos importados (D1), Pocos desarrollos de Centros de Innovación (D3), Mejorar alianzas con otras industrias del Sector Farmacéutico para fortalecer el benchmarking (D5).
2. Planificar el empleo de sistemas de información y tecnología de punta pertinente a los procesos claves del negocio y utilizar esta información para la creación de nuevos productos y servicios. (O1, O3, O4, D2, D3, D4).
3. Desarrollar programas de mejoramiento continuo en todos sus procesos, a fin de que permitan en base al proceso de creación de valor de la empresa la obtención de certificaciones de calidad de sus productos y servicios. (O2, O4, O5, D7, D6, D5, D4).

Proyección baja de la cadena de valor (Amenazas vs Debilidades)

Cuadro N°6

		Debilidades	
		D1	Excesiva dependencia de productos importados.
FACTORES INTERNOS		D2	Poca penetración de las nuevas tecnologías en procesos administrativos.
		D3	Pocos desarrollos de Centros de Innovación.
		D4	Falta de divulgación de procedimientos y procesos en todas las áreas medulares de la organización.
		D5	Mejorar alianzas con otras industrias del Sector Farmacéutico para fortalecer el benchmarking.
		D6	Fortalecer comunicaciones online con los proveedores para establecer un sistema just in time.
		D7	Falta certificación COVENIN e ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000.
			DA (Minimizando las debilidades y las amenazas). Estrategias de creación de diferencia generando valor agregado.
Amenazas			
A1	Control en la adquisición de la Divisas, considerando que el 80% de materia prima es importado.		1. Establecer como prioridad mantener o incrementar la participación de mercado durante los momentos de crisis, en vista de las reducciones que ocurrirían en los tamaños de los segmentos. (D1, D2, A1, A2, A4,A5, A6).
A2	Se puede generar una estructura rígida de precios en relación a legislaciones gubernamentales y capacidad de producción de sus competidores.		2. Buscar la combinación de actividades generadoras de valor que creen los medios de diferenciación más eficientes en costos, reduciendo así los costos y riesgos para el comprador y mejorando los rendimientos. (D3, D5, D7, A1, A2 ,A3,A4,A5, A6).
A3	Aumentos de precios en las materias primas.		3. Instrumentar mecanismos para mejorar la curva de aprendizaje para reducir el tiempo de operación y empleo de materiales, creando valor y generando diferenciación en todas las actividades inherente a la fabricación de productos farmacéuticos. (D4, D7, D6, A4, A5, A6).
A4	Penetración de productos farmacéuticos importados.		
A5	Penetración de productos farmacéuticos genéricos.		4. Fomentar el empleo de sistemas de información automatizados que revitalicen el proceso aprovisionamiento modificando los procedimientos de elaboración de pedidos, reduciendo costos por procura de productos y servicios, y facilitando la conexión con nuevos proveedores. (D4, D5,D6, A3, A4, A5).
A6	Falta de información macroeconómica de la entidad responsable.		

Fuente: Torres. (2015).

DA (Minimizando las debilidades y las amenazas).

Estrategias de creación de diferencia generando valor agregado: para abordar esta estrategia las organizaciones en estudio del Sector farmacéutico deben realizar lo siguiente:

1. Establecer como prioridad mantener o incrementar la participación de mercado durante los momentos de crisis, en vista de las reducciones que ocurrirían en los tamaños de los segmentos. (D1, D2, A1, A2, A4,A5, A6).

2. Buscar la combinación de actividades generadoras de valor que creen los medios de diferenciación más eficientes en costos, reduciendo así los costos y riesgos para el comprador y mejorando los rendimientos. (D3, D5, D7, A1, A2 ,A3, A4,A5, A6).

3. Instrumentar mecanismos para mejorar la curva de aprendizaje para reducir el tiempo de operación y empleo de materiales, creando valor y generando diferenciación en todas las actividades inherente a la fabricación de productos farmacéuticos. (D4, D7, D6, A4, A5, A6).

4. Fomentar el empleo de sistemas de información automatizados que revitalicen el proceso aprovisionamiento modificando los procedimientos de elaboración de pedidos, reduciendo costos por procura de productos y servicios, y facilitando la conexión con nuevos proveedores. (D4, D5,D6, A3, A4, A5).

Fase II: INTEGRAR ERP (SAP SOURCING) CON E-PROCUREMENT

Objetivo Estratégico:

Definir las directrices a ser tomadas en cuenta para integrar el ERP con el sistema de e-procurement.

En este objetivo se debe tener en cuenta que se requiere lo siguiente para el logro de la integración:

- Las empresas deben tener una plataforma en tecnológica (sistema ERP)
- Las empresas deben poder tener acceso a internet para así poder integrar los sistemas electrónicos de datos (EDI, XML ASCII).
- Entrenamiento y educación del personal de compras en el manejo de e-procurement.

Estrategias

- Identificar los pasos o secuencia del e-procurement para las requisiciones y ordenes de compras.
- Describir las etapas del proceso de compras y e-procurement.
- Enunciar las ventajas del e-procurement.

Pasos o Secuencia del E-Procurement Para La Requisiciones y Órdenes De Compras:

1. Se debe crear la base de datos de proveedores.
2. Diseñar y crear los catálogos de productos.
3. Elegir los productos que formaran parte de dicho catalogo y así poder conformar las requisiciones.
4. Al ser aprobada, los productos y conformar requisiciones. es convertida en una orden de compra y enviarla.
5. Se envía una alerta automática al proveedor
6. Se recibe la Orden de Compra se acepta o se rechaza la misma.
7. Se recibe la mercancía en la empresa, se almacena ingresa la mercancía con la factura. Finanzas recibe factura con informe de recepción y registra Tesorería realiza el pago electrónico.

Describir las etapas del proceso de compras tradicional.

Una forma de reducir los costes de compras es actuando sobre las diferentes actividades que se pueden identificar en un proceso de compras.

El esquema tradicional de actividades que se identifica en un proceso estándar de compras es el siguiente:

1. El usuario genera una solicitud de compra para cubrir una necesidad.
2. La solicitud de compra es aprobada por el responsable respectivo.
3. El departamento de compras recibe la solicitud.
4. Se elige el posible proveedor por el comprador de acuerdo a la necesidad..
5. Se hace la solicitud de oferta (petición de cotizaciones) y se genera la solicitud de pedido.
6. La solicitud de oferta seleccionada se envía al proveedor por el comprador responsable.
7. El proveedor recibe la solicitud y envía su confirmación.
8. El comprador genera la orden de compra (pedido de compra) y solicita la aprobación del responsable de Compras.
9. El responsable de compras aprueba la orden de compra y ésta es enviada al proveedor seleccionado.

10. El proveedor seleccionado recibe la orden prepara la mercancía de acuerdo a los requerimientos de la orden de compras.
11. La mercancía es enviada a través de un transporte entrega el producto y lo entrega al cliente, identificando el mismo con el albarán.
12. El almacén hace la recepción los productos y emite hoja o vale de recepción el proveedor remite la factura al departamento económico-financiero verifica los documentos cruzando orden de compra, hoja de recepción y factura.
13. Se realiza el pago.

Ventajas del e-procurement

Examinado este esquema, podemos comprobar que las actividades involucradas en la realización de las compras en una empresa son demasiadas, la comunicación entre ellas utiliza modelos que tienen el papel como soporte y el tiempo consumido en todo el proceso es elevado, por lo que la aplicación de compras on-line o e-procurement daría lugar, entre otras, a las siguiente ventajas:

- a) A través del soporte electrónico la ejecución del proceso se ejecuta mucho más rápida.
- b) Es un proceso que se ejecuta más rápido por lo tanto es mucho más eficaz (ahorros de tiempo) y más eficiente (ahorros de costos)
- c) No se requiere de grandes estructuras en el departamento de compras ni destinar grandes recursos en trámites y papeleo.

- d) Se reduce el tiempo de búsqueda de proveedores.
- e) Se reduce el uso del papel en la comunicación interna o externa, todo se envía y se genera en pocos segundos.
- f) Los participantes envían en tiempo real y simultanea la información.
- g) El pago se efectúa electrónicamente en la cuenta del proveedor.

A continuación se presenta la figura N°3 de las brechas en cuanto al e-procurement.

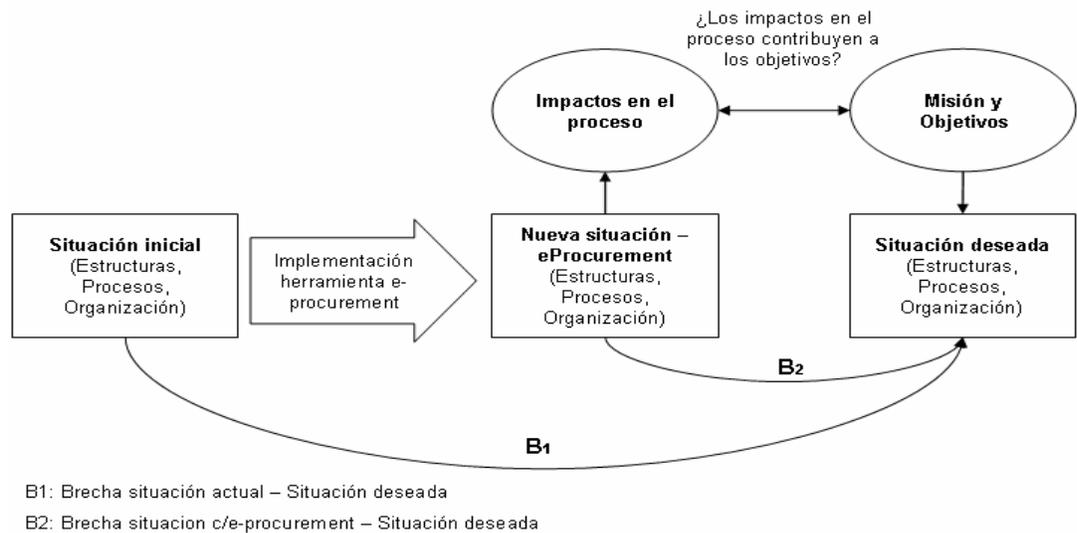


Figura 4 - Brecha entre la situación actual, situación con e-procurement y situación deseada.

Fase III Ponderar los procesos de la cadena de valor para segregar las actividades generadoras y no generadoras de valor (Aspecto Financiero)

Objetivo Estratégico:

-Garantizar que los procesos que intervienen en la cadena de valor de Laboratorios Farma y Kimiceg suministren los recursos en el tiempo establecido para minimizar costos.

Estrategias

- Ponderar las variables (Clasificación de estatus de actividades por áreas y/o departamentos.).

De acuerdo a Ellram y Carr [1994] comprobaron que la función de compras puede contribuir al éxito de la compañía brindando su apoyo a los objetivos de la misma. Con el fin de contribuir a los objetivos de la empresa el sector de abastecimiento debe comprender la estrategia de la misma y formar parte del proceso de planeación estratégica. De hecho, los objetivos de la función de abastecimiento deben ser definidos siguiendo a los objetivos de la empresa con el fin de contribuir a los mismos. (pág. 175).

Al respecto, la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una Ventaja Competitiva sustentable. (Porter, M, 1985- 1998).

En cada actividad de valor añadido se deben de considerar los generadores de costos y valor, la información obtenida a partir de las actividades fundamentales y de soporte consideradas en la cadena de valor de la organización, permite a la empresa tomar decisiones acerca del cómo actuar sobre los elementos que requieran ser fortalecidos, dados los resultados obtenidos al ser ponderados. (Pérez, Calva, 2008).

En el caso de las cadenas de valor si bien se identifican los elementos no existe una metodología para ponderar sus interrelaciones cuantitativamente, que mida y de valores con base en los que puedan tomarse decisiones en el seno de la organización para reforzar los eslabones débiles de la cadena, aportando información que conjuntamente con la obtenida a través de los diagnósticos y análisis FODA permitan conformar la estrategia de acción de la empresa.

El concepto de que la cadena de valor otorga categorías a las actividades que producen valor añadido en una organización y en base a sus componentes se elabora la matriz identificando las actividades generadoras y no generadoras de valor. Estas actividades para que puedan ser de utilidad en la toma de decisiones requieren ser ponderadas y en base a sus resultados determinar las áreas de la organización que requieren de reforzamiento o con su mejora resaltar la eficiencia actual.

Una vez finalizado el análisis de los resultados se procedió a la determinación de los costos de las actividades que intervienen en las compras de materiales e insumos y se desarrolló en tres etapas con los departamentos involucrados en el proceso de costos a ser analizados.

Un análisis de las responsabilidades desarrolladas en estos departamentos, ayudo a entender mejor los procesos vinculados con ellos. Luego se determinó los recursos que se asignaron, en la contabilidad financiera de las organizaciones.

Descripción del proceso de departamento y análisis de las Actividades Desarrolladas:

En esta sección se realizó un análisis de las tareas desempeñadas en cada departamento involucrado, limitando su alcance con los procesos relacionados a la adquisición y manejo de materias primas e insumos.

a) Departamento de Compras: dentro de las actividades más importantes se enuncian las siguientes:

- Planificación de las compras de materia prima, insumos y repuestos: la misma se realiza a partir de la base de Planificación de requerimiento de Materiales y/o Material Requirement Production (MRP), el cual parte de un presupuesto de ventas, y se establecen las fechas y cantidades a ser adquiridos. De igual manera se realizan reuniones semanales de info-faltantes con los departamentos involucrados para el estatus de requerimiento de necesidades.

- Análisis de las necesidades. El departamento de compras recibe las solicitudes de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.

- Selección del proveedor: los factores que se comparan durante esta fase son los siguientes: precio, calidad, las condiciones, evaluación del proveedor por el área de calidad, pruebas técnicas de los materiales para su aprobación.

- Solicitud o generación del Pedido: se realiza la solicitud del pedido al proveedor seleccionado, de acuerdo la necesidad real de la compra, así mantener la existencia de inventarios necesarios para el ciclo productivo.

- Control y seguimiento de las compras: el departamento de compras hace el seguimiento de las entregas del pedido, en cuanto a cantidad, calidad, descuentos por pronto pago, condiciones de negociación del pedido, manejo de materiales, reclamos, devoluciones de materiales, entre otros.

b) Logística/ Almacén de Materiales: este departamento se encarga de la custodia física de la materia prima e insumos, condiciones ambientales adecuadas, rotación de inventarios. Dentro de sus funciones esta:

- Garantizar la existencia de materia prima, insumos, bajo los requerimientos establecidos por control de calidad, dentro de las instalaciones de la empresa.

- Permitir el acceso solo a personas autorizadas al almacén, con sus instrumentos de seguridad adecuado

- Mantener las existencias y ubicaciones actualizadas en el sistema por ítems.

- Realizar los dispensados requeridos con su requisición respectiva.

- Análisis de máximos y mínimos de las existencias de inventarios.

- Control de Calidad: En esta área se realizan análisis físico-químicos, microbiológicos, a las materias primas, insumos, productos en proceso, productos terminados, para garantizar que cumplan con las especificaciones técnicas y calidad requerida para cada lote de productos. La retención de muestras para su análisis se realiza en cada etapa del proceso para así garantizar el producto terminado.

c) Producción: Los procesos productivos pueden clasificarse así:

- Proceso de Fabricación de Formas Sólidas y Granuladas: La función de esta área se refiere a la fabricación de todas las formas farmacéuticas sólidas y granuladas hasta obtener un producto terminado listo para la venta y distribución. Los subprocesos son los siguientes: Preparación de la Mezcla, Compresión o Tableteado, Encapsulado, Empaque.

-Proceso de Fabricación de Formas Líquidas y Semisólidas: En esta área se fabrican todas las formas farmacéuticas líquidas y semisólidas, tales como cremas, pomadas, ungüentos, jaleas, jarabes, suspensiones. Para obtener un producto terminado se puede dividir el proceso en tres (3) subprocesos: fabricación, llenado y empaque.

d) Costos: Esta área se coordina todas las actividades inherentes al cálculo de costo mensual, como son la liquidación de órdenes de producción, mantenimiento, revisión de componentes del costo, estructuras de costos y/o recetas de productos, material ledger, para obtener el costo real del producto. Así como determinan los costos que se requieren para el presupuesto anual, análisis de costos reales vs. Presupuesto, para obtener las variaciones y explicaciones pertinentes de las mismas.

e) Contabilidad: esta área se encarga de revisión y registro de facturas, notas financieras, en este proceso se realiza la verificación de la factura, con la entrada al almacén en cuanto a unidades, o unidad de medida establecida para cada materia prima e insumos, y con la orden de compra o pedido, la cual debe coincidir en cuanto a monto y unidades, si existe desviaciones en dicha revisión, debe informarse por escrito al comprador, para establecer la comunicación inmediata con el proveedor. Una vez registrada la factura, antes de su vencimiento se revisa la aprobación por el departamento de control de calidad, y al estar aprobado las materias

primas e insumos se envía al departamento de tesorería para su pago.

g) Tesorería: Esta área se encarga de la planificación del efectivo de la organización, a través de flujo de efectivo, realiza pagos y gestiona toda la cobranza, cajas, préstamos y todas las operaciones financieras a nivel bancario. Debe garantizar que los fondos estén disponibles para cumplir con las obligaciones laborales y comerciales que contrae la organización, cumpliendo con los tiempos establecidos. Se tiene una programación quincenal para la emisión de pagos a proveedores, una vez pasada la factura por el área contable, y vencida su condición de crédito, se procede a su inclusión en la propuesta de pago para la quincena que corresponde.

A continuación se presenta una tabla de los recursos por cada departamento correspondiente al año 2014, las cuales son cifras promedios, obtenida de la imputación de gastos a cada centro de costo, y agrupados por gerencias. Cuadro N°7.

Cuadro N°7: Recurso por Departamentos

Departamentos/Recursos	Costo (BF./000) Departamento (Recursos) año 2014
Compras	2.251,00
Logística	15.223,68
Producción	45.855,99
Calidad	7.606,39
Costos	630,00
Contabilidad	738,00
Tesorería	1.132,00
TOTAL	73.437,06

Fuente: Duarte – adoptada por: Torres (2015)

De igual forma se describirán brevemente las actividades asociadas a los momentos oportunos para cumplir departamentos involucrados limitando su alcance con el proceso de compras.

a) **Requerimiento de necesidad de Materiales:** esta actividad se genera a través de las necesidades de los requerimientos del plan de producción, se analiza la necesidad tomando en cuenta las existencias de inventarios, se carga en el sistema la planificación de requerimientos de materiales (MRP), y se generan las solicitudes para las órdenes de compras de acuerdo a la producción establecida por la organización. El propósito del MRP es que se tengan los materiales requeridos en el con la demanda de los clientes.

b) **Solicitud de pedido de materiales:** Una vez realizado el análisis de las cantidades a producir, se envía una solicitud de pedido al departamento de compras, para convertirla en solicitud de pedidos, con sus ítems por código del sistema y cantidades solicitadas.

c) **Cotizar proveedores:** En esta actividad el departamento de compras ya tiene la solicitud de pedido, y se aboca a realizar la gestión de búsqueda de las materias primas, insumos, de acuerdo a los requerimientos del usuario, apoyándose en los posibles suplidores de la base de datos creados. La política de la organización se requieren tres cotizaciones, exceptuando las materias primas e insumos que ya están previamente aprobados por el departamento de control de calidad.

d) **Análisis de las cotizaciones:** Una vez obtenida las cotizaciones por los proveedores solicitados, se decide por calidad, entrega y precio, y se genera la orden y/o solicitud de pedido de compras respectiva.

e) **Negociación con los proveedores:** Se informa al proveedor sobre la colocación

de la solicitud de pedido u orden de compras, y plazos establecidos para la entrega.

f) Realizar órdenes de pedido: Una vez definido el proveedor se realiza la orden de compra o solicitud de pedido.

g) Aprobación de orden de pedidos: en esta etapa se ubica la autorización de acuerdo a los manuales de firmas autorizadas, y se envía el pedido vía correo o fax al proveedor, solicitando su confirmación.

h) Seguimiento de las entregas: Con la finalidad de garantizar el suministro de la materia prima, insumos, el departamento de compras hace seguimiento al -proveedor conjuntamente con las reuniones de info-faltantes con el área de logística para evitar retrasos en los compromisos establecidos, parada de planta.

i) Recepción de materiales: En esta actividad el proveedor realiza la entrega del material requerido de acuerdo a la orden de compras, almacén sella en señal de recepción la factura, en caso de haber faltante comunica a Finanzas y Compras para la emisión de notas de créditos respectiva.

j) Almacenamiento de materiales: el área de logística es la encargada de garantizar la custodia física de los materiales, llevar un registro de todas las entradas, salidas de los mismos, así como realizar inventarios cíclicos.

k) Análisis técnico de materiales: el área de calidad realiza los análisis correspondientes físico y químico de las materias primas, insumos a través de una muestra estándar de acuerdo a la cantidad recibida, para garantizar que cumplan con las especificaciones técnicas establecidas en las recetas de los productos, y así evitar reproceso, desperdicios en el proceso productivo. Una vez realizado el análisis se

procede a liberar la materia prima e insumos para la disponibilidad de producción.

- l) Reclamos a proveedores: El almacén conjuntamente con el área de calidad notifica a finanzas y compras con un informe si el producto presenta alguna inconsistencia, para que compras realice el reclamo respectivo.

- m) Devoluciones a proveedores: En caso del almacén no recibir el material indicado en la orden de compras debe realizar la devolución al proveedor de inmediato, en caso de que el material no cumpla con las especificaciones indicadas se realiza un informe por control de calidad y se rechaza dicho material el cual pasa al sistema automatizado con un status de rechazado, se comunica al proveedor para el retiro del material, y se genere la nota financiera, o reposición del insumo.

- n) Despacho a Producción: de acuerdo al requerimiento del proceso de fabricación se realiza el dispensado a través del almacén realizando su descarga en el sistema automatizado y se realiza el despacho al área de producción.

- o) Desperdicio por calidad de materiales: En este proceso puede presentarse problemas de calidad de materiales al momento de arranque de la maquina o durante su proceso, a pesar de haber tenido un análisis técnico, ya que se hace de forma aleatoria y no a todo el material recibido, esto genera gastos adicionales como mano de obra, materiales, entre otros.

- p) Costeo de desperdicios: el departamento de costo se encarga de realizar la actividad de costeo de los desperdicios.

- q) Procesamiento de facturas: El departamento de contabilidad realiza el registro de la factura una vez que almacén hace la entrada al sistema automatizado, y verifica

recepción vs. Factura,

- r) **Financiamiento:** El departamento de tesorería garantiza tener su planificación de pagos a proveedores, la cual se realizan quincenalmente, a través de las propuestas de pagos con facturas que estén vencidas entre 30 y 45 días, cumpliendo con los tiempos establecidos.
- s) **Pago de proveedores:** Una vez aprobada la propuesta de pago por tesorería, se realiza el pago a través del sistema en forma electrónica, y se envía vía correo la información al proveedor y relaciones de facturas de pago.

En este mismo orden, se presenta a continuación las actividades por áreas, las cuales se determinaron a través de la observación directa de los procesos, las horas hombres promedio semanales trabajadas que resulto ser 40 hrs. Se totalizo las horas-hombres por cada departamento y actividad, calculándose un factor o porcentaje de cada actividad por departamento, para así determinar las bases de asignación. Según cuadro N° 8, cuadro N°9, cuadro N°10.

Determinación de la asignación de recursos por actividad.

Cuadro N°8

DETERMINACION DE LAS BASES DE ASIGNACION POR ACTIVIDAD.				
Unidad/Recursos	Actividades	N° de Trabajadores	Hrs./hombre Estándar Semanal	Asignacion de Costos (%)
Compras	Requerimiento de necesidad de Materiales	5	10	5%
	Solicitud de pedido de materiales		15	8%
	Cotizar Proveedores		35	18%
	Análisis de cotizaciones		20	10%
	Negociaciones con Proveedores		30	15%
	Realizar ordenes de pedidos		10	5%
	Aprobacion de Orden de Pedidos		15	8%
	Seguimiento de las entregas		25	13%
	Reclamos a proveedores		15	8%
	Devoluciones de proveedores		15	8%
	Evaluar ordenes de pedido abiertas		5	3%
	Preparar expedientes		5	3%
	Otras actividades.		0	0
Logistica/almacen	Recepcion de Materiales	4	32	20%
	Almacenamiento de materiales		64	40%
	Análisis técnico de materiales		12	8%
	Reclamos a proveedores		16	10%
	Devolucion de proveedores		16	10%
	Dispensado a producción		20	13%
	Otras actividades			
Control de Calidad	Análisis técnico de Materiales	4	40	25%
	Análisis microbiológico de materiales		32	20%
	Aprobacion y liberacion de materiales		32	20%
	Otras actividades		56	35%
Produccion	Requerimiento de necesidad de Materiales	8	32	10%
	Requisicion de materiales		32	10%
	Revisión del material entregado		16	5%
	Desperdicio por calidad de materiales		24	8%
	Reclamos a proveedores		16	5%
	Otras Actividades		200	63%

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015).

Continuación Cuadro N°8

DETERMINACION DE LAS BASES DE ASIGNACION POR ACTIVIDAD.				
Unidad/Recursos	Actividades	N° de Trabajadores	Hrs./hombre Estándar Semanal	Asignacion de Costos (%)
Costos	Revisión de propuesta de ajustes de existencias	8	24	8%
	Análisis de costos		40	13%
	Revisión de análisis de ordenes producción		48	15%
	Revisión y costeo de provisión obsolescencia		32	10%
	Revisión y costeo de desperdicio		40	13%
	Otras actividades		136	43%
Contabilidad	Revisión y registro de facturas	6	30	13%
	Revisión y registro de notas financieras		18	8%
	Conciliaciones y análisis de cuentas		24	10%
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar		24	10%
	Otras actividades		144	60%
Tesoreria	Revisión de facturas aprobadas	2	8	10%
	Revisión de propuesta de pago vs. Físico		24	30%
	Conciliaciones y análisis de cuentas		6	8%
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar		6	8%
	Financiamiento		20	25%
	Otras actividades		16	20%

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015).

Determinación de la asignación de recursos por actividad.

Cuadro N°09

ASIGNACION DE RECURSO POR ACTIVIDAD				
Unidad/Recursos	Actividades	Costo(Bs) por Unidad/Recursos (000)	Asignacion de Costos (%)	Costo (bs) por actividad/recurso s (000)
Compras	Requerimiento de necesidad de Materiales	2,251.00	5%	112.55
	Solicitud de pedido de materiales		8%	168.83
	Cotizar Proveedores		18%	393.93
	Análisis de cotizaciones		10%	225.10
	Negociaciones con Proveedores		15%	337.65
	Realizar ordenes de pedidos		5%	112.55
	Aprobacion de Orden de Pedidos		8%	168.83
	Seguimiento de las entregas		13%	281.38
	Reclamos a proveedores		8%	168.83
	Devoluciones de proveedores		8%	168.83
	Evaluar ordenes de pedido abiertas		3%	56.28
	Preparar expedientes		3%	56.28
	-			
Logística/almacen	Recepcion de Materiales	15,223.68	20%	3,044.74
	Almacenamiento de materiales		40%	6,089.47
	Análisis técnico de materiales		8%	1,141.78
	Reclamos a proveedores		10%	1,522.37
	Devolucion de proveedores		10%	1,522.37
	Dispensado a producción		13%	1,902.96
Control de Calidad	Análisis técnico de Materiales	7,606.39	25%	1,901.60
	Análisis microbiológico de materiales		20%	1,521.28
	Aprobacion y liberacion de materiales		20%	1,521.28
Produccion	Requerimiento de necesidad de Materiales	45,855.99	10%	4,585.60
	Requisicion de materiales		10%	4,585.60
	Revisión del material entregado		5%	2,292.80
	Desperdicio por calidad de materiales		8%	3,439.20
	Reclamos a proveedores		5%	2,292.80

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015).

Continuación N°.Cuadro N°09

ASIGNACION DE RECURSO POR ACTIVIDAD				
Unidad/Recursos	Actividades	Costo(Bs) por Unidad/Recursos (000)	Asignacion de Costos (%)	Costo (bs) por actividad/recursos (000)
Costos	Revisión de propuesta de ajustes de existencias	630.00	8%	47.25
	Análisis de costos		13%	78.75
	Revisión de análisis de ordenes producción		15%	94.50
	Revisión y costeo de provision obsolescencia		10%	63.00
	Revisión y costeo de desperdicio		13%	78.75
Contabilidad	Revisión y registro de facturas	738.00	13%	92.25
	Revisión y registro de notas financieras		8%	55.35
	Conciliaciones y análisis de cuentas		10%	73.80
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar		10%	73.80
Tesorería	Revisión de facturas aprobadas	1,132.00	10%	113.20
	Revisión de propuesta de pago vs. Físico		30%	339.60
	Conciliaciones y análisis de cuentas		8%	84.90
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar		8%	84.90
	Financiamiento		25%	283.00
TOTAL		73,437.06		41,177.88

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015).

Clasificación de las actividades por estatus.

Cuadro N°10

CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES POR ESTATUS				
Unidad/Recursos	Actividades	Clasificación de Actividad por estatus	Asignacion de Costos (%)	Costo (bs) por actividad/recursos (000)
Compras	Requerimiento de necesidad de Materiales	No agrega valor	5%	112.55
	Solicitud de pedido de materiales	No agrega valor	8%	168.83
	Cotizar Proveedores	Agrega valor	18%	393.93
	Análisis de cotizaciones	Agrega valor	10%	225.10
	Negociaciones con Proveedores	Agrega valor	15%	337.65
	Realizar ordenes de pedidos	No agrega valor	5%	112.55
	Aprobacion de Orden de Pedidos	No agrega valor	8%	168.83
	Seguimiento de las entregas	No agrega valor	13%	281.38
	Reclamos a proveedores	No agrega valor	8%	168.83
	Devoluciones de proveedores	No agrega valor	8%	168.83
	Evaluar ordenes de pedido abiertas	No agrega valor	3%	56.28
	Preparar expedientes	No agrega valor	3%	56.28
				-
Logística/almacen	Recepcion de Materiales	Agrega valor	20%	3,044.74
	Almacenamiento de materiales	No agrega valor	40%	6,089.47
	Análisis técnico de materiales	No agrega valor	8%	1,141.78
	Reclamos a proveedores	No agrega valor	10%	1,522.37
	Devolucion de proveedores	No agrega valor	10%	1,522.37
	Dispensado a producción	Agrega valor	13%	1,902.96
Control de Calidad	Análisis técnico de Materiales	No agrega valor	25%	1,901.60
	Análisis microbiológico de materiales	Agrega valor	20%	1,521.28
	Aprobacion y liberacion de materiales	Agrega valor	20%	1,521.28
Produccion	Requerimiento de necesidad de Materiales	No agrega valor	10%	4,585.60
	Requisicion de materiales	No agrega valor	10%	4,585.60
	Revisión del material entregado	No agrega valor	5%	2,292.80
	Desperdicio por calidad de materiales	No agrega valor	8%	3,439.20
	Reclamos a proveedores	No agrega valor	5%	2,292.80

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015).

Continuación Cuadro N°10

CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES POR ESTATUS				
Unidad/Recursos	Actividades	Clasificación de Actividad por estatus	Asignacion de Costos (%)	Costo (bs) por actividad/recursos (000)
Costos	Revisión de propuesta de ajustes de existencias	No agrega valor	8%	47.25
	Análisis de costos	Agrega valor	13%	78.75
	Revisión de análisis de ordenes producción	No agrega valor	15%	94.50
	Revisión y costeo de provision obsolescencia	No agrega valor	10%	63.00
	Revisión y costeo de desperdicio	No agrega valor	13%	78.75
Contabilidad	Revisión y registro de facturas	No agrega valor	13%	92.25
	Revisión y registro de notas financieras	No agrega valor	8%	55.35
	Conciliaciones y análisis de cuentas	No agrega valor	10%	73.80
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar	No agrega valor	10%	73.80
				-
Tesorería	Revisión de facturas aprobadas	No agrega valor	10%	113.20
	Revisión de propuesta de pago vs. Físico	No agrega valor	30%	339.60
	Conciliaciones y análisis de cuentas	No agrega valor	8%	84.90
	Revisión de auxiliares cuentas por pagar	No agrega valor	8%	84.90
	Financiamiento	No agrega valor	25%	283.00
TOTAL Actividades				41,177.88
Actividades No agregan Valor				32,152.20
Actividades Agregan Valor				9,025.68

Fuente: Duarte (2010). Adaptada por: Torres (2015)

Conociendo el impacto de la herramienta que se desea evaluar sobre las distintas tareas del sector y habiendo previamente relacionado estas tareas con los objetivos, es posible determinar, de forma clara y certera como impacta la implementación de la herramienta de E-Procurement en el cumplimiento de los objetivos.

Fase IV: Establecer la estrategia de e-procurement y determinar cómo contribuye al proceso estratégico de la organización

Objetivo Estratégico:

Realizar un análisis para evaluar los procesos y actividades que no agregan valor según el impacto financiero presente en la cadena de valor

Estrategia:

-Realizar un Análisis costo-Beneficio para la implementación de E-procurement.

Los mercados cada vez se globalizan más, se compra y se vende en la mayoría de países del mundo y la forma más económica de dar a conocer necesidades e intereses y establecer relaciones comerciales, es utilizando los canales electrónicos de internet, por lo que se ha considerado el e-procurement , como instrumento, cuya aplicación, puede contribuir a la mejora de los resultados estratégicos de las organizaciones en estudio.

En este sentido se presentan los costos y gastos para la implantación del E-procurement, ver cuadro N°11, y cuadro N°12.

Costos y gastos:

Cuadro N°11			
Fase 2. Desarrollo de Sitio Web y software del tipo e-Commerce.			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario(000)	Costo Total(1000)
Licencia del software del tipo e-commerce desarrollado en funcion a cliente.	1	600.00	600.00
Diseño, acreación y producción de Web. Tipo E-procurement	1	156.00	156.00
Registro de dominio en la Internet	1	700.00	700.00
Total costo del Sitio Web y Software(000)			1,456.00

Fuente: Torres (2015).

Cuadro N°12				
Fase 2. Integración con sistema ERP - Adiestramiento- Mantenimiento				
Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Integración y puesta en marcha de página Web con sistema ERP.	Hrs.	600	3,500.00	2,100,000.00
Adiestramiento del personal en e-procurement	Hrs.	20	3,500.00	70,000.00
Adiestramiento de proveedores en e-procurement	Hrs.	15	3,500.00	52,500.00
Mantenimiento Sitio Web del tipo e-procurement	Hrs.	10	3,500.00	35,000.00
Total costo integracion ERP- adiestramiento- Mantenimiento				2,257,500.00
Total costo integracion ERP- adiestramiento- Mantenimiento(000)				2,257.50

Fuente: Torres (2015).

En este mismo orden se hace un análisis costo beneficio donde se toma en consideración el beneficio que las organizaciones en estudio que obtuvieron en la clasificación de actividades que no generaron valor (Tabla N°4).

Las organizaciones en estudio podrán lograr: cortar los tiempos de procesos de compra, de este modo tendrá los productos más rápido, incremento del control de gasto para toda la organización, tiempo en donde asegura el cumplimiento de su proceso de aprobaciones, ganar eficiencia, podrá buscar y comprar productos así como hacer seguimiento de su pedido de una manera más fácil y más rápida, catálogos customizados, información actualizada.

En este mismo sentido se estima que el beneficio de implantación de E-procurement en las organizaciones en primer lugar sería del 30% del beneficio neto al reducir las actividades que no agregan valor, tales como los tiempos de cotizaciones, negociaciones, colocación de pedidos, entrega de materiales, entre otras.

Dónde:

B= Beneficio
BN= Beneficio neto
C= Costo Inversión.

$$B/C = \frac{(32.208,48 - 9645,66)}{3.713,50} = 3,31$$

De acuerdo al resultado costo-beneficio se puede inferir que la propuesta es ventajosa.

De igual forma se determinó el valor presente neto (VAN), sobre la misma premisa de reducción de tiempo en actividades. Considerando que de las actividades que no generan valor se reduce el 30% de las mismas, y considerando un periodo de 3 años en la depreciación de dicha inversión.

Dónde:

La fórmula para calcular el VPN es la siguiente: $VPN = -II + \text{(suma de)} [FEO/(1+R(r))^t] + [FET/(1+R(r))^n]$.

II= Inversión inicial

FEO = Flujos de efectivo de operación en el año

t = año

n = duración de la vida del proyecto en años

R(r) = tasa de rendimiento requerida del proyecto

FET: Flujo de efectivo de terminación del proyecto

$$V_{pn} = -3713,50 + (3713.50 * 1.03) + (3713.50 * 1.03^2) + (3713.50 * 1.03^3)$$

$$VPN = 7780,89.$$

Por los resultados y análisis antes señalados se recomienda realizar la adquisición de dicha inversión.

Factibilidad de la Propuesta

La mayor eficiencia está en el aumento de valor que se logra implementar el proceso de E-Procurement, este está asociado con las mejoras que se obtienen en la cadena de valor de estas empresas del Sector Farmacéutico. Así, pretende ser una herramienta concreta para alcanzar un objetivo mayor en beneficio de contribuir a futuro con el crecimiento y sustentabilidad del sector farmacéutico, al proveer nuevas tecnologías aplicadas a sus procesos, así como de alianzas estratégicas con sus proveedores lo cual es de gran importancia para optimizar su cadena de valor y contribución final en sus productos terminados.

Factibilidad Técnica

Considera la participación de los proveedores como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo y en la identificación de los ejes centrales para el crecimiento del sector farmacéutico.

Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permitan la definición y priorización de las líneas estratégicas.

Permite concentrar recursos y esfuerzos proveniente cliente-proveedor con el objetivo de mejorar sus procesos técnicos a nivel de tecnología asumiendo un alto grado de dinamismo que exige los actuales escenarios garantizando la flexibilidad y competitividad logrando así su permanencia en el mercado nacional.

Factibilidad Humana

La factibilidad humana tiene su importancia en el desarrollo del capital intelectual, presente en la propuesta, se considera que el sector farmacéutico realiza

capacitación del talento humano, por lo cual por medio de la propuesta se indica la formación del personal para el logro de la implementación de esta tecnología y como elemento diferenciador del sector farmacéutico de las empresas en estudio.

El intercambio entre cliente-proveedor de las empresas en estudio del sector farmacéutico, fortalecerá la interlocución y la capacidad de realizar proyectos compartidos, de manera de enlazar la oferta de formación inicial de los proveedores generando valor al recurso humano. Estos mecanismos de participación serán fundamentales para establecer prioridades compartidas entre las estrategias de impulso a la dinámica productiva de la industria, y las de transformación de la educación tecnológica.

Factibilidad Económica

La generación de nuevas tecnologías debe aprovechar la transferencia de tecnología como un mecanismo que permite avanzar más rápida y eficientemente en esos procesos innovativos. Por lo cual el E-procurement es una herramienta efectiva para la reducción de los costos operativos y de adquisición de materiales.

CONCLUSIONES

Dentro de las organizaciones, se establecen procesos que interactúan entre sí, para lograr los objetivos planteados en base a una planificación, ya sea una planificación oficial o una empírica, todas las organizaciones proyectan sus objetivos en el tiempo. Las microempresas no escapan de esta realidad y a pesar de estar en un mercado competitivo y globalizado, estas deben aplicar estrategias y herramientas de gerencia en donde se puedan tomar las mejores decisiones.

Objetivo N° 1: Diagnosticar la situación actual en el proceso de compras de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua.

La fuente de análisis para este objetivo, fueron los procesos de las organizaciones en estudio, y con fuentes documentales, del proceso de compras, considerando los indicadores siguientes:

Que las organizaciones en estudio tienen los procedimientos de compras bien definidos, así mismo se pudo evidenciar que cumple con los tiempos de planificación, y con los tiempos de pago de proveedores manteniendo una relación ganar-ganar, garantizando el suministro de insumos. Como debilidad se pudo evidenciar que no tiene un proceso de evaluación de ofertas que sea sencillo y práctico, por lo cual no puede garantizar que el proceso de compras optimice sus recursos. De igual forma el proceso de comunicación no es funcional por lo cual con la implementación de la propuesta se puede minimizar este impacto.

Objetivo N° 2: Identificar los elementos de la cadena de valor en el área de insumos de las empresas del Sector Farmacéutico ubicadas en el Municipio Girardot del Estado Aragua

Como conclusión a este objetivo se puede evidenciar que las actividades tecnológicas son soporte de las actividades primarias que generan valor en la organización, por lo antes expuesto se indica que el uso de la tecnología en las actividades primarias es una estrategia para el logro de los objetivos y puede utilizarse como una ventaja competitiva y diferenciador de las organizaciones. Con respecto al presupuesto de ventas este se considera como una actividad primaria relevante que puede ser afectada por la entrega de insumos retrasada ya que esto afecta la planificación y cumplimiento de la producción, por lo cual este punto es mejorado con la propuesta ya que con E-procurement los tiempos de entregas se minimizan. En las organizaciones existen canales de compras y suministros que permitan personalizar las sub-actividades del proceso de compras en base a esta segmentación se puede jerarquizar las actividades que aportan valor y las que no generan valor.

Con respecto al área de recurso humano la organización realiza capacitación al personal lo cual se considera una fortaleza para la propuesta a implementar. Así mismo con la implementación de tecnologías las empresas toman en consideración la cadena de valor.

Objetivo N° 3: Determinar los elementos de los costos asociados a las actividades que intervienen en las compras de materiales e insumos para la toma de decisiones en propuesta del e-procurement.

En este objetivo se concluye que según la variable de los elementos de costos asociados al proceso de compras se desconocen en su mayoría los generados que impulsan los costos de las actividades relacionadas con adquisición de materiales, almacenamiento, reclamos. Esto origina que las organizaciones en estudio no puedan controlar estos generadores que incrementan sus costos durante los procesos de su cadena de valor. De esta manera se tienen actividades que generan costos elevados y

no son significativas a nivel de sus resultados. En base a lo antes expuesto la propuesta tiene como premisa minimizar aquellas actividades que no generan valor creando un beneficio a la organización y mantener aquellas actividades que generan valor a sus procesos.

Está claro que las operaciones que se realizan tanto en logística como en la cadena de suministro afectan parte de los costos de una empresa pero lo más relevante es que las decisiones que allí se tomen pueden contribuir a capitalizar crecimientos de mercado, a incrementar ventas y por ende aumentar los beneficios de los accionistas. La autora concluyo que una buena dirección de la cadena de suministro puede reducir costos y generar ventas si están alineados con una estrategia.

En base a los objetivos desarrollados se consideró presentar la propuesta.

Establecer el E-procurement como estrategia financiera para la toma de decisiones en el Sector Farmacéutico, la cual se presenta en esta investigación en el capítulo V.

RECOMENDACIONES.

En base a los hallazgos encontrados y a las conclusiones, debe hacerse especial énfasis en que el E-Procurement es una excelente alternativa de comercio electrónico del tipo B2B es un recurso tecnológico de avanzadas, que ubicado dentro de un contexto legal específico, con la finalidad de fortalecer las funciones de aprovisionamiento y control de gastos operativos en cualquier tipo de empresa, y como elemento diferenciador en especial las de la industria del Sector Farmacéutico pretendiendo ofrecer un procedimiento seguro, transparente al adquirir productos y servicios necesarios para la fabricación, y así lograr un valor agregado en cada una de las operaciones de la organización y finalmente a su producto final de las empresas Laboratorios Farma y Kimiceg.

Por todo lo anterior, y en miras de que las empresas objeto de la presente investigación minimicen el impacto financiero que se expone con la propuesta de la implantación del E-Procurement en el actual proceso de aprovisionamiento, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Generar estrategias que en función de la visión y misión de la organización le permitan ser más competitivo en el mercado nacional.
2. La empresa debe fortalecer las relaciones dentro de la cadena de valor en cada uno de sus actores: demanda, logística, procura, producción ya que estos constituyen los pilares en las operaciones de dentro de la misma y su coordinación y sincronización debe generar resultados adaptados a las exigencias del cliente.
3. Las empresas en estudio deben revisar sus procesos y actividades dentro de la cadena de valor, pues está afectando el crecimiento y rentabilidad de dichas organizaciones ya que se pudo evidenciar que algunas actividades no son llevadas de

forma coordinadas por lo que se detectaron ineficiencias operativas reflejando desviaciones sobre el objetivo global.

4. Implementar estrategias tecnológicas que minimicen sus costo aguas abajo en sus procesos fabriles y administrativos como lo es el E-procurement.

5. Incrementar la participación de los empleados en general, en los planes del negocio, y en las operaciones a través de la formación de círculos de mejora continua.

6. Maximizar la comercialización de sus productos mediante la aplicación de E-procurement en base a los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águila. (2010). **Análisis del proceso de adopción de tecnologías de información y comunicaciones en actividades de aprovisionamiento empresarial en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Una aplicación del Sector del Mueble en España.** Tesis Doctoral, publicada por la Universidad Politécnica de Valencia.
- Arias, F (1997). **El Proyecto de Investigación:** Guía para su Elaboración. 2da Edición. Caracas. Editorial Episteme C.A
- Arias, F (1999). **El Proyecto de Investigación:** Guía para su Elaboración. 3era Edición. Caracas. Editorial Episteme C.A. Oriial Ediciones
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** 5ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Bailey, P. (2001). **Comercio electrónico.** Organización para la cooperación y el desarrollo Económicos, OCDE. Vol. 98, N° 4.
- Bernal, C (2000). **Metodología de la Investigación para la Administración y Economía.** Santa Fe de Bogotá. Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Briones, G.(2001). **Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales.** México, Trillas.
- Brynjolfsson, K. (2000). **Entendiendo la economía digital: datos, herramientas e investigación.** MIT. Press, Cambridge.
- Bisquerra, R (1999). **Métodos de Investigación Educativa.** Guía Práctica. Caracas. Editorial Trillas.
- Câmara Venezolana de Comercio Electrónico, (Cavecom-e) (2004). **Impacto de la Internet en la economía venezolana.** Publicación mensual Nro. 12. Disponible en <http://www.cavecom-e.org.ve>.
- Campos, E. (1996). **Organización de empresas: estructura, procesos y modelos.** (1ra. Edición). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A .

- Código de Comercio de la República de Venezuela. (1955). Gaceta Oficial N° 475. Diciembre 21, 1955.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860**. Diciembre 30, 1999.
- Deusto, H. (2002). **Finanzas para directivos**. Boston. MA. USA Harvard Business School Publishing Corporation.
- Duarte (2010). **Propuesta de un modelo de evaluación operativa y estratégica de proveedores, con la finalidad de reducir los costos de adquisición de materiales desde la fase de diseño y desarrollo de nuevos productos, en una empresa manufacturera de artículos derivados de goma ubicada en Venezuela, Edo. Cojedes**. Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo.
- Hall, R. (1996). **Organizaciones: estructura, procesos y resultados**. (6ta. Edición). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hernandez, Fernandez y Batista, (1998). **“Metodología de la Investigación”**. 4ta.Edición.Mac Grall Hill. Chile.
- Instructivo para formular el plan estratégico institucional de los pliegos presupuestarios del sector público (2000)**. Ministerio de Economía y Finanzas. Perú. Resolución directoral No. 009-2000-EF.76, Lima.
- Ley Especial contra los Delitos Informáticos de la República Bolivariana de Venezuela**.(2001). **Gaceta Oficial N° 37.313**. Octubre 30, 2001.
- López, C. (1999). **Las empresas de suministro de información, una nueva forma de coordinar las transacciones comerciales**. **Economía Industria**. México. McGraw-Hill Interamericana. 2da. Edición.
- López, (2005). **El negocio electrónico como herramienta estratégica financiera en la pequeña y mediana industria caso estudio: sector metalmecánico**. Trabajo de grado publicado en la Universidad de Carabobo.
- Jordán, J. (2008). **Evaluación del impacto financiero que tienen las nuevas tecnologías de información y comunicación y su relación con la cadena de valor en las empresas del sector manufactura en la región central**. Trabajo de grado publicado en la Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay.
- Lawrence, G. (1997): **Fundamentos de Administración**, Séptima Edición, México, Editorial Oxford University Press Harla.

- Marx, K. (1980). **El Capital**. Ediciones El Cid. Madrid.
- Mettler, T.(2008). **E-Procurement in Hospital Pharmacies: An Exploratory Multi-Case Study front Switzerland**.
- Méndez, C. (2001). **Metodología (Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas)**. México. McGraw Hill Interamericana.
- Márquez (2006). **Metodología**. Colombia. México: Editorial McGraw Hill.
- Mercado, S. (2004). **Compras. Principios y Aplicaciones**. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Morlés, V. (1994). **Planteamiento y Análisis de Investigaciones**. Octava Edición. Caracas. El Dorado.
- Morlés, C. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Editorial Trilla.
- Parella, S. / Martins, F. (2004). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. Caracas.Fedupel.
- Patel, M. (2001). **Transformación digital, los principios del liderazgo en e-business**. España. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Peraza (2010). **Estrategias competitivas basadas en las perspectivas del cuadro de mando integral para las empresas comercializadoras de partes automotrices ubicadas en el Estado Cojedes**. Tesis en maestría en Administración de Empresas mención Gerencia, Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo.
- Porter, M. (2001). **Estrategias y la Internet**. Harvard Business Review, Vol. 79. Disponible en <http://www.hbral.com>. Consultado en: 23/08/2009.
- Porter, M. (1995). **Estrategia y ventaja competitiva**. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Ramírez, T (2010). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. 1era Edición. Caracas Venezuela.
- Rappaport, A. (2006). **La creación del valor para el accionista**. Ediciones Deusto. Barcelona, España.
- Rayport, .J. (1999). **Aprovechar la cadena de valor virtual**. Harvard Business

- Review. Disponible en <http://www.hbral.com>.
- Rayport, J. F ; Sviokla, J.J. (1995): “**Exploiting the virtual value chain**”, Harvard Business Review, vol. 73, nº 6 (november-december).
- Ricardo, D. (1997). **Principios de economía política y tributación**. Fondo de Cultura Económica, Santa fe de Bogotá.
- Proyecto de Ley de Tecnologías de Información de la República Bolivariana de Venezuela. (2004).
- Sabino, C (1996). **El Proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo.
- Sabino, C (1999). **El Proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo
- Sabino, C (2006). **El Proceso de investigación**. Venezuela. Editorial Panapo
- Santomá, J. (2002). **E-Finanzas: Dirección financiera con las nuevas tecnologías**. Editorial Gestión 2000.Com. España.
- Sierra B, R. (2001) **Metodología de la Investigación**. Caracas. Editorial El Cid.
- Smith, A. (1997). **Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones**. Editorial alianza, Madrid.
- Stefen, Robbins, (2003). **Comportamiento Organizacional**. Pearson Educación. México.
- Stoner, J. y Freeman, R (1994). **Administración**. Quinta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tamayo y Tamayo; M (2006). **El Proceso de investigación científica**. Editorial Limusa. México.4ta.Edicion.
- Trujillo, J (2001). **Estudio de la encuesta**. J.M.T. Coro.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de trabajo de grado, Maestría y Tesis Doctorales**. Ediciones de La UPEL Caracas – Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001). **Manual de trabajo de grado, Maestría y Tesis Doctorales**. Ediciones de La UPEL Caracas –

Venezuela.

Vaughn, R. (1988). **Introducción a la Ingeniería Industrial**. Editorial Reverté. Barcelona.

Villanueva, (2011). **Estrategias gerenciales para optimizar la gestión financiera del centro médico Rafael Guerra Mendez ubicado en Valencia**, Edo. Carabobo. Universidad de Carabobo.

Villareal Rene (2006). **El modelo de competitividad sistémica de los agros negocios en la cadena global de valor**. México. IOSD y CECID.

Whinston, H. (1999). **La economía digital en las pequeñas empresas**. Editorial Oikos Tau, Barcelona.

Zorrilla.P (2006).”**La formación como elemento de competitividad empresarial**.
[http:// asesoría jmv.com](http://asesoria.jmv.com).

<http://www.dcy.com.mx/dcy/quesonlastics.aspx>).

<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>

<http://es.slideshare.net/oscarman88/variantes-e-commerce>

ANEXOS

ANEXO N°1: CUESTIONARIO

Instrucciones:

1. Se le recuerda que sus respuestas serán confiables si Usted responde con objetividad.
2. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.
3. No deje de responder ninguna de las afirmaciones.
4. Coloque una (x) en la alternativa que más se asemeje a su opinión.

Leyenda

Totalmente de Acuerdo (TA)

De Acuerdo (DA)

Neutral(N)

En Desacuerdo (ED)

Totalmente en Desacuerdo (TED)

Cuestionario

Ítems	Descripción	TA	DA	I	ED	TED
1	La organización dentro de su proceso de compras tiene como política mantener los procedimientos de compras definidos.					
2	La organización en su proceso de compras planifica los tiempos en cuanto al proceso de envío y recepción de materiales e insumos para la producción.					
3	La Organización dentro de su proceso de compras prevé los procesos relacionado con el pago y financiamiento para la compra de materiales					
4	El proceso de compras en la organización mantiene una relación estrecha con procesos para el despacho de materiales.					
5	Dentro del proceso de compras de la organización el análisis y selección de las ofertas de proveedores resulta sencillo y práctico					
6	En la organización el proceso de compra que se lleva actualmente se considera funcional en cuanto al control y comunicación con los proveedores.					
7	Dentro del proceso de compras se considera que la comunicación con los proveedores a través del Internet, permite el trabajo conjunto para obtener ventajas mutuas a largo plazo					

ANEXO N°1: continuación

Ítems	Descripción	TA	DA	I	ED	TED
8	Entre los elementos de la cadena de valor, las actividades tecnológicas que soportan los actividades primarias son las más generadoras de valor en su empresa.					
9	Dentro de la cadena de valor de la organización se considera como actividad primaria el cumplimiento del presupuesto de ventas establecido durante el año -					
10	Dentro de la cadena de valor la empresa cuenta con una categorización de los canales de compra y suministros, que permitan segmentar y personalizar las acciones de compra y las estrategias de aprovisionamiento.					
11	La organización considera la capacitación del personal en la implementación de proceso y nuevas tecnologías, como base de apoyo a la cadena de valor.					
12	El análisis financiero de la compra de tecnología lo realizan en conjunto los departamentos de finanzas y tecnología de información de la organización para ser actividades de apoyo en su cadena de valor.					
13	La empresa evalúa el área técnica y financiera para la adquisición de recursos tecnológicos con la finalidad de garantizar el apoyo a su cadena de valor.					
14	La organización toma las decisiones tecnológicas considerando su relación con la cadena de valor .					
15	Las partidas para la compra de tecnología son estructuradas para ser ejecutados en los presupuestos anuales de la empresa como soporte a la cadena de valor.					

ANEXO 1: Continuación

Ítems	Descripción	TA	DA	I	ED	TED
16	La innovación en tecnología de información y comunicación contribuyen a la eficiencia de los elementos generadores de valor para su organización en el área de abastecimientos y compras.					
17	La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con la adquisición de materiales en el área de abastecimiento					
18	La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con el almacenamiento de materiales en el área de logística.					
19	La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con el despacho de materiales en el área de logística y distribución					
20	La organización conoce los generadores que impulsan los costos de las actividades relacionadas con reclamos de material defectuosos en el área de producción.					

ANEXO N°2. Cálculo de Confiabilidad.

Cálculo del Coeficiente Alfa de Crombach Cálculo de la Confiabilidad del Instrumento Aplicado a los Jefes y Supervisores

Sujetos	Items																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	2	4	4	2	3	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	67
2	3	3	4	4	2	3	2	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	61
3	4	2	4	4	4	2	4	2	3	4	3	4	2	3	3	1	2	3	3	3	60
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4	81
5	3	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	2	2	2	2	75
6	4	2	4	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	58
7	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	4	4	4	3	5	3	2	3	4	4	79
8	5	4	4	5	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	2	84
9	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2	2	81
10	5	4	4	4	2	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	72
11	5	4	5	4	2	2	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	3	2	2	79
12	4	5	4	4	3	2	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	2	2	79
Sumatoria	49	44	49	50	32	34	47	44	46	49	49	49	48	48	51	47	31	32	30	30	876
Promedio	4,1	3,7	4,1	4,2	2,7	2,8	3,9	3,7	3,8	4,1	4,1	4,1	4	4	4,3	3,9	2,6	2,7	2,5	2,5	73
Desviación Standard	2,9	3	2,8	2,7	3,1	3,1	2,9	3	3	2,9	3	3,1	3,2	3,3	3,3	3,6	4,1	4,1	4,3	4,5	9,2244734
Varianza	0,4	1,3	0,1	0,2	0,6	1,1	1,2	1,3	1,2	0,8	0,4	0,8	1,1	0,4	0,6	1,4	1	0,6	0,6	0,6	85,090909

Para el cálculo del Coeficiente Alfa de Crombach, se utiliza la siguiente fórmula:

$$R_{tt} = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \quad \text{donde } K: \text{Número de ítems}$$

Coefficiente Alfa de Cronbach: 0,8579

S_i^2 : varianza de los puntajes de cada ítem

S_t^2 : Varianza de los puntajes totales

ANEXO N°3.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jenny Guana, venezolano, titular de la cédula de identidad no. 566.489, de profesión Profesora, por medio de la presente constancia doy validez a la encuesta como instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por la Lic. Juana Torres, para aplicar en la investigación de estudio de postgrado titulada: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN EL E-PROCUREMENT PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**. Elaborado por la Lic. **Juana Torres**, cédula de identidad 9.657.406, aspirantes al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúne los requisitos técnicos suficientes para ser considerado válido y confiable, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

En Maracay a los, 23 del mes de abril del año 2015.

Atentamente,



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Conrado Carrera, venezolano, titular de la cédula de identidad no. 4613674, de profesión Docente de Metalurgia por medio de la presente constancia doy validez a la encuesta como instrumento de recolección de datos presentado para mi revisión por la Lic. Juana Torres, para aplicar en la investigación de estudio de postgrado titulada: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS BASADAS EN EL E-PROCUREMENT PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO UBICADAS EN EL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**. Elaborado por la Lic. Juana Torres, cédula de identidad 9.657.406, aspirantes al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, reúne los requisitos técnicos suficientes para ser considerado válido y confiable, y por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

En Maracay a los, 23 del mes de abril del año 2015.

Atentamente,

V-4613674