

# **TITULO: GESTIÓN DE LAS COMPRAS EN EL ASTILLERO CDC, CON ENFOQUE DE PROCESO**

## **AUTORES:**

**Lic. Rosario Campoy Hernández**                      Jefa Departamento de Compras  
**Ing. Vivian López Paneque**                              Asistente Departamento de Compras

**Organización: CARIBBEAN DRYDOCK COMPANY, INC (CDC)**

**Dirección:** Carretera del Naval # 9, Casa Blanca, Ciudad de La Habana, CUBA

**E-Mail:** [comprasvivian@cdc.co.cu](mailto:comprasvivian@cdc.co.cu)

## **RESUMEN:**

El trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta para organizar la actividad de las compras en un Astillero de Reparaciones y Construcción Naval, a partir del enfoque de procesos que establece la Norma ISO 9001:2000.

Caribbean Drydock Company es un astillero que tiene una gran tradición en la reparación naval y en la construcción de embarcaciones de pequeño porte. En los últimos años se han incrementado las solicitudes de reparación tanto por clientes nacionales como extranjeros y han surgido nuevos pedidos para la construcción de remolcadores a solicitud de PDVSA, lo que ha influido sustancialmente en el incremento de los volúmenes de compras, haciéndose necesario una reestructuración de este proceso.

A partir de uno de los principios de la ISO 9000, **Enfoque basado en procesos** y la utilización del ciclo DEMING, como herramienta para la gestión de los procesos, desarrollamos una propuesta para organizar con mayor eficacia la gestión de las compras en nuestro Astillero.

El trabajo muestra a partir de los objetivos del proceso de compras, las diferentes etapas que abarca el ciclo PDCA, requisitos y variables de entrada del proceso, los recursos necesarios, variables de salida y los indicadores con sus criterios de medida, que permiten evaluar o medir la eficacia del proceso.

## INTRODUCCION

A partir del incremento de los volúmenes de compras, como consecuencia de la reanimación de la flota nacional y las nuevas construcciones de remolcadores contratados por PDVSA, se hace necesario una reestructuración del Departamento de Compras del Astillero, tomando como base la nueva versión de las Normas ISO 9001, se diseñó el proceso de Compras con enfoque de proceso, lo que facilitó hacer frente a los nuevos retos en que se involucró nuestra compañía.

En el desarrollo del trabajo se muestran los Objetivos del proceso de Compras, los indicadores y criterios de medida que permiten determinar la eficacia del mismo, se tuvo en cuenta además las regulaciones y legislación vigentes en materia de Comercio Exterior de nuestro país, ya que las condiciones propias de Cuba requieren de un mercado externo para desarrollar la industria naval.

Nuestro Astillero se sustenta en una fuerza de trabajo altamente calificada, con serias limitaciones en cuanto a la materia prima que requieren las construcciones navales, o sea que más del 90% de los suministros básicos de los cuatro remolcadores que se construyen actualmente son importados, fundamentalmente de fabricantes y proveedores Europeos, que aseguran la calidad en las construcciones, pero a la vez se requiere de una infraestructura, que garantice la Satisfacción de los Clientes y las Compras es uno de los procesos claves, dentro del Sistema de Gestión del Astillero, que tributan con mayor incidencia, en la calidad del servicio.

A continuación describimos la Gestión de Compras con **Enfoque de Procesos**, en el Astillero Caribbean Drydock Company, utilizando el ciclo DEMING, como herramienta para controlar y determinar la eficacia de dicho proceso.

### **DESARROLLO: PROCESO DE COMPRAS**

**Objetivos del proceso:** Garantizar los recursos (Productos) necesarios que demanden las actividades fundamentales de CDC, con la inmediatez requerida, los requisitos de Calidad establecidos y con resultados económicamente ventajosos para el Astillero.

#### **Indicadores:**

# Ordenes internas recibidas y procesadas

# Ofertas recibidas en un plazo de 15 días

Tiempo para el cierre de la operación comercial (Cierre de ciclo compras / Promedio 30 días)

# Reclamaciones por calidad

### **Criterio de Medida:**

# Ordenes internas recibidas y procesadas (**95 %**)

# Ofertas recibidas en un plazo de 15 días (**90 %**)

Cierre de ciclo compras / Promedio 30 días) (**90 %**)

Reclamaciones: 10% con relación al total de ítem recibidos de las OC realizadas

### **Entradas del proceso:**

Procedimiento de Compras;

Ordenes Internas de Compras;

Listado de productos y servicios que afectan la calidad;

Listado de proveedores evaluados / aprobados

Especificaciones técnicas y otros requisitos de calidad para los productos

### **Proceso de Compra, de acuerdo al Ciclo DEMING**

#### **PLANIFICACION DEL PROCESO DE COMPRAS (\*\*PLAN )**

- ✓ Recepción de las órdenes internas de Compra (O.I.C.)
- ✓ Análisis de la O.I.C antes de procesarla y definir comprador
- ✓ Registro y asignación del N ° de la O.I.C
- ✓ Distribución de las OIC por compradores

#### **DESARROLLO Y EJECUCION DE LAS COMPRAS (\*\*DO )**

##### **Etapa I. -Análisis y procesamiento OIC requisitos técnicos, de calidad, plazo entrega etc.**

- ✓ Análisis técnico de la OIC por los compradores
- ✓ Búsqueda de antecedentes de compras del producto.
- ✓ Selección de los Proveedores idóneos, aprobados. Precios, Tiempos de entrega, etc.
- ✓ Consultar las condiciones de Contratación acordadas previamente (Condiciones Generales del Contrato).
- ✓ Introducir en el Sistema de Compras cada ítem de la O.I.C.
- ✓ Enviar las solicitudes de ofertas al menos a 5 suministradores (**3 días hábiles**).
- ✓ Lograr las ofertas dentro de los **10 días** a partir del envío de la solicitud, reclamando las no recibidas en un término de 5 días
- ✓ Recibir por correo todas las ofertas y reenviarlas al cliente interno automáticamente, exceptuando las de stock.
- ✓ Cargar al Sistema de Compras cada oferta recibida y elaborar pliego de concurrencia
- ✓ Negociar precios comparando con precios anteriores y mercado mundial.

## **Etapa II.** - Aprobar la Compra

- ✓ Conciliar la **OFERTA** que deberá someterse a aprobación en el Grupo de Aprobación de Presupuestos, evidenciada con la firma del cliente interno (**3 días**).
- ✓ Presentar expediente, con análisis de precios, para su revisión al Asistente (**2 días**).
- ✓ Preparar comentarios al GAP relacionados con el análisis de precios y selección de la **oferta** propuesta y enviar a todos sus miembros.
- ✓ Presentar al GAP las propuestas de Contratos
- ✓ Posterior a las aprobaciones en el GAP:
- ✓ Alimentar el Sistema Informático de Compras
- ✓ Cambiar condición de compras y elaborar Orden de Compra
- ✓ Controlar ejecución (cierre de la Orden de Compra, entrega de expedientes a Tesorería de CDC, para controlar presupuestos, créditos y otros en correspondencia con el flujo de caja.

## **Etapa III.** - Cierre de la Operación

- ✓ Elaboración de la Orden de compra o elaboración expediente al MITRANS o BCC.
- ✓ Envío a los proveedores de las órdenes de compra, entrega de los expedientes a Tesorería
- ✓ Entrega de copia de las ordenes de compra a Almacenes, Contabilidad y al expediente de COMPRAS.
- ✓ Recibir confirmación de los proveedores aceptando la orden de compras (**3 días**)
- ✓ Control de las entregas pactadas realizando los recordatorios previos a la fecha de entrega y las reclamaciones que procedan por incumplimiento según contratos firmados.

## **Etapa IV.** - Extracción y Transportación de Mercancías

- ✓ Se recibe anuncio de los proveedores se guardan en carpeta compartida (acceso a todos los compradores y apoderados)
- ✓ Se revisa la documentación y si hay carencia de información se solicita al proveedor.
- ✓ Se introduce en Sistema de Compras el documento de embarque correspondiente (B/L, AWB, Trámite en frontera)
- ✓ Se clasifican las partidas arancelarias objeto de importación según SACLAP Obtención de Manifiesto de carga: Carga aérea contra guía original que se entrega en aeropuerto. Carga marítima por Internet.
- ✓ Elaborar y Transmitir vía INTERNET Declaración de Mercancías Presentar y habilitar ante la Aduana

- ✓ Solicitar pagos asociados con los trámites aduanales a través de órdenes de servicio, revisando facturas y conciliación decenal de aduana. (Convenio por decenas)
- ✓ Solicitar fondos para servicios de Aeropuertos y presentar al GAR
- ✓ Solicitar los gastos asociados con las cargas marítimas ( servicios portuarios, manipulación, almacenaje, costos de entréguese de B/L etc) y presentar al GAR
- ✓ En aeropuerto se realizan los trámites de expedición, se carga, transporta y se entrega en el área de recepción.
- ✓ Se gestionan contratos de transportación Se gestionan todos los permisos asociados con las cargas (MININT, MINSAP, MIC, MINCEX, Farmacia, MINBAS, etc.)

### **CONTROL DEL PROCESO (CONTROL)**

El control del proceso se centra fundamentalmente en monitorear sistemáticamente la ejecución y el estado de las órdenes internas de compra y los plazos establecidos para cada una de las etapas, posteriormente se realiza un análisis trimestral para verificar el cumplimiento de los indicadores que definen la eficacia del proceso.

El Jefe del Departamento y los Asistentes de Compras son los encargados de realizar el control del proceso, tomando como referencia los procedimientos que establecen los requisitos y regulaciones del proceso de compras, entre ellos el procedimiento para la evaluación y aprobación de los proveedores, el procedimiento de compras, documentos Aduanales con carácter legal y otras regulaciones de los Organismos de la Administración Central.

Las Auditorías Internas son además un marco propicio para realizar controles al proceso, solo que en este caso son desarrolladas por auditores internos independientes del área de Compras.

### **MEJORA DEL PROCESO(ACTION)**

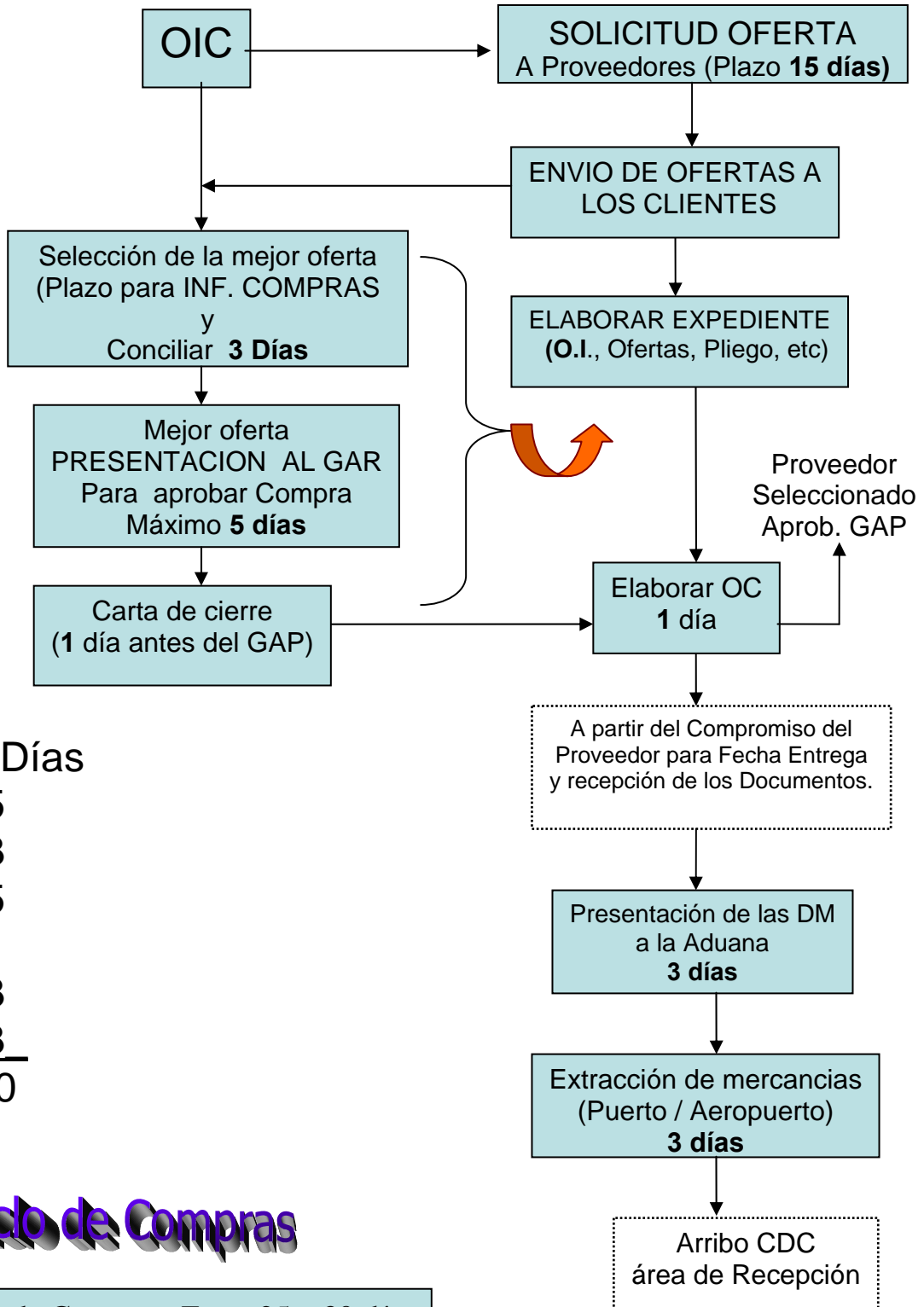
A partir de los resultados del proceso y la medición de los indicadores, se determinan las oportunidades para la mejora continua, evaluando si se requieren acciones técnico organizativas, mejoras en la infraestructura de trabajo u otros recursos adicionales.

Un ejemplo concreto de acciones para la mejora continua lo constituyo la reestructuración del Departamento de Compras. El objetivo principal fue acortar los cierres del ciclo de compras, distribuyendo las actividades de apoyo a un nuevo grupo de especialistas, que se encargan de gestionar la evaluación de los proveedores, los contratos de compra venta, las reclamaciones a proveedores y los tramites para la extracción de las mercancías del puerto o aeropuerto; con ello se logro acortar el cierre de la operación comercial e incrementar los niveles de compras sin afectar la calidad del proceso.

Gráfica con el **Ciclo de Compras** y el tiempo estimado en el cual se deben desarrollar todas las Etapas del proceso de Compras en CDC. (No incluye Actividades de Apoyo).

### CLIENTES INTERNOS

### COMPRADORES



Σ Días  
 15  
 3  
 5  
 1  
 3  
 3  
 ---  
 30

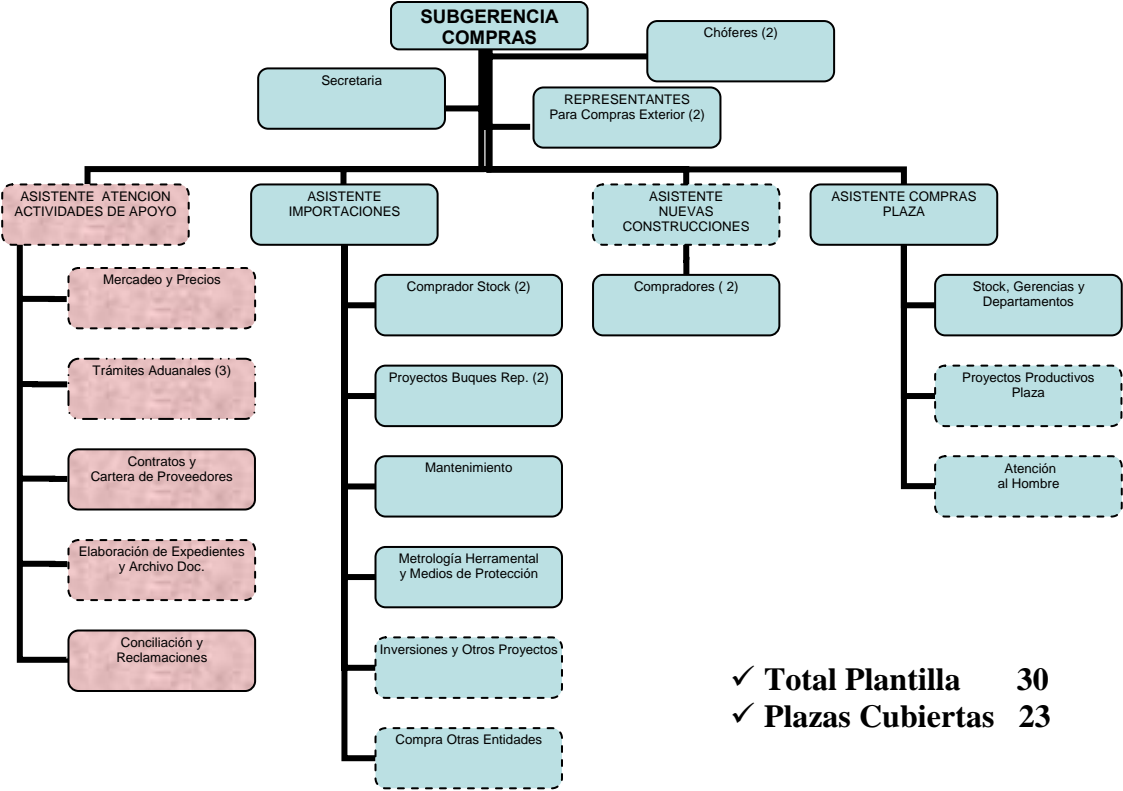
**Ciclo de Compras**

Ciclo de Compras: Entre 25 y 30 días

Conforme a la planificación y distribución de las Ordenes Internas de Compra, se constato durante el control del proceso, que para poder garantizar los recursos (Productos) necesarios que demanden las actividades fundamentales de CDC, con la inmediatez requerida, se requería de acciones de mejora en la gestión de las compras.

Consideramos que la reestructuración del Departamento de Compras y la asignación de especialistas competentes para las actividades de apoyo a las compras, fue una medida técnico organizativa muy eficaz para lograr alcanzar las metas propuestas.

Es importante destacar además que dentro de la nueva distribución de responsabilidades, se tuvieron en cuenta los perfiles de competencia de cada uno de los compradores, por tal motivo se agruparon por equipos independientes los compradores para las áreas de Importaciones, Compras en Plaza (domésticas) y Compras para las Nuevas Construcciones, a continuación mostramos el organigrama propuesto para desarrollar la Gestión de Compras.



**LEYENDA:**

- Plazas no cubiertas
- - - - Plazas parcialmente cubiertas

Los cuadros rosados identifican las actividades complementarias a las COMPRAS

La Acción de Mejora propuesta implica el incremento de la plantilla, con la asignación de Recursos Humanos que cumplan los requisitos de competencia para ocupar las plazas, como compradores, especialistas en contrataciones y apoderados de Aduana, entre otros.

Posteriormente se analizaron y determinaron las responsabilidades y obligaciones funcionales para cada puesto de trabajo y se comenzó la selección del personal idóneo para cada caso particular.

En estos momentos la plantilla del Departamento esta cubierta en un 76%, a finales de este año se realizará el análisis del costo beneficio de la acción de mejora y determinar si con los volúmenes de compras que se proyectan para el 2010 realmente se requiere completar la plantilla propuesta al 100%.

### **CONCLUSIONES:**

A partir de la utilización del enfoque de procesos en la actividad de Compras se logro cumplir las metas propuestas para el 2008, los niveles de compras se incrementaron con relación al año anterior y se alcanzaron cifras superiores a los 15 millones de Euros, estas compras, de materia prima, materiales y equipos están destinadas fundamentalmente a la construcción de cuatro remolcadores de 4786 HP y 55 Bollar Pull, es importante destacar el reto que implica la construcción naval en un país subdesarrollado como el nuestro, ya que el 90% de los productos son importados fundamentalmente desde Europa, en tal sentido el Departamento de Compras del Astillero constituye un eslabón fundamental en el proceso productivo.

Utilizar el enfoque de procesos en la gestión de compras y herramientas como el ciclo DEMING para controlar y monitorear la eficacia de dicho proceso, posibilitó conocer de manera oportuna el grado de cumplimiento de los objetivos, así como identificar las oportunidades de mejora, que permitieron afrontar los incrementos en los volúmenes de compras y asumir el gran reto que representa la construcción naval en un Astillero como el nuestro.