

# Universidad Nacional Agraria La Molina

Facultad De Economía Y Planificación

Titulación por Examen Profesional



“PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE  
COMPRAS EN UNA EMPRESA PRIVADA COMERCIALIZADORA (EPC) PERIODO  
2013-2014”

Trabajo Monográfico Presentado por:

Pablo Fabián Torres Avalos

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

Lima - Perú

2015

## DEDICATORIA

*A Dios por haberme dado fortaleza y salud para cumplir mis objetivos.*

*A las personas que forman parte de mi vida por todo el cariño y apoyo incondicional que siempre me han demostrado.*

*A todas aquellas personas que colaboraron, mediante sus valiosas opiniones, en el desarrollo de este proyecto.*

## INDICE

Resumen.....	1
Capítulo I: Introducción.....	2
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1. Descripción del Problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema .....	7
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo general .....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
1.3. Justificación .....	10
1.4. Limitaciones .....	11
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Marco teórico.....	13
2.2.1. Empresa comercializadora como canal de distribución .....	13
2.2.2. Logística .....	14
2.2.3. Procesos.....	15
2.2.4. Rediseño y mejoramiento de procesos .....	17
2.2.5. Pasos para la implementación del Business Process Reengineering (BRP): .....	19
2.2.6. Satisfacción del cliente.....	20
2.2.7. Gestión de servicio al cliente .....	21
2.2.8. Valor para el cliente .....	24
2.3. Marco conceptual.....	26
Capítulo III: Metodología .....	29
3.1. Lugar.....	29
3.2. Tipo de Estudio.....	29
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos .....	30
3.4. Población y muestra.....	30
Capítulo IV: Resultados y Discusión.....	32
4.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras empíricos que existen en la empresa .....	32
4.1.1. Análisis FODA de la empresa privada comercializadora: .....	32
4.1.2. El Flujograma del Proceso de compras .....	33
4.1.3. Análisis del diagrama Causa – Efecto Modelo Ishikawa .....	34

4.2. Evaluación de los Puntos críticos .....	36
4.2.1. Valoración de los puntos críticos .....	37
4.3. Plan de mejora del proceso de compras.....	37
4.4. Implementar el diseño del proceso de compras .....	39
4.5. Comprobar las mejoras a partir de los indicadores de gestión .....	40
4.6. Interpretación de los resultados .....	43
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....	44
5.1. Conclusiones.....	44
5.2. Recomendaciones .....	45
Capítulo VI: Referencias Bibliográfico .....	46
6.1. Libros .....	46
6.2. Tesis e investigaciones .....	47
6.3. Artículos Electrónicos .....	47
Capítulo VII: Anexos.....	49
7.1. Anexo N°1: Matriz Lógica .....	49
7.2. Anexo N°2: Cuestionario realizado a Supervisores y Gerentes .....	50
7.3. Anexo N°3: Cuestionario aplicado al personal administrativo, comercial, operativo y vendedores. ....	51
7.4. Anexo N°4: Flujograma de Proceso anterior de Compras.....	53
7.5. Anexo N°5: Flujograma de Proceso Nuevo de Compras .....	54
7.6. Anexo N°6: Imágenes del Nuevo Sistema.....	55
7.7. Anexo N°7: Principales indicadores de Gestión.....	59

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Check list del desempeño 2013 de EPC.....	7
Tabla N° 2: Elementos del Servicio al cliente .....	23
Tabla N° 3: Participación de la población en la EPC .....	31
Tabla N° 4: Valoración de los procesos críticos.....	37
Tabla N° 5: Nivel de incumplimiento con los clientes .....	41
Tabla N° 6: Calidad de los Pedidos Generados .....	42
Tabla N° 7: Tiempo promedio en la generación de Ordenes de compra.....	42

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica N° 1: Importaciones en cómputo año 2013 .....	4
Gráfica N° 2: Importaciones de los Retail en los años 2012-2013.....	5
Gráfica N° 3: Evolución de Ventas de La EPC .....	6
Gráfica N° 4: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos .....	22
Gráfica N° 5: Cadena de Valor de M. Porter.....	25
Gráfica N° 6: Diagrama de Causa – Efecto Modelo Ishikawa .....	35

## **Resumen**

La investigación pretende brindar una propuesta de mejora para los procesos de administración de compras de una Empresa Privada Comercializadora al Por Mayor de Productos Tecnológicos (para la investigación usaremos la abreviatura EPC) con el propósito de lograr un gestión de procesos sobre la base de procedimientos coherentes de tal manera que se cumplan las políticas establecidas por la corporación en el año 2014.

Esta propuesta inició con un diagnóstico para identificar la problemática que enfrenta la administración de compras frente a un mercado mucho más competitivo que presenta mayor disponibilidad y rapidez de reacción hacia la solicitud del cliente, logrando altos estándares de calidad de servicio al cliente

Para Analizar los procesos, se desarrolló una tabla comparativa de los elementos, en estos se compara la situación actual versus la situación deseada o futura, generando observaciones para identificar los problemas y así plantear una posible solución mediante un plan de acción.

Finalmente, el trabajo identificó los esquemas operativos en la administración de compras articulando los procesos principales de la empresa con el objetivo de resolver el problema central llegando con ello a definir conclusiones vitales para la administración de compras y se propuso que la empresa investigada siempre esté en constante análisis del mercado y de los procesos internos, se recomienda fortalecer su participación en el mercado alineando los procesos a los objetivos de la compañía y a las preferencias del cliente, planteando una estrategia diferenciadora.

## **Capítulo I: Introducción**

Cuando existe crecimiento en una organización es necesaria la identificación de los procesos y el análisis de los procedimientos desarrollados, esto para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. La mejora de procesos conlleva a la eficiencia y calidad en las organizaciones. La eficiencia implica medición, este es un paso esencial del proceso de control, la medición se lleva a cabo mediante el uso de los indicadores de gestión.

Los cambios logrados luego de la mejora demostrarán en la empresa que lo aplica una competitividad en el mercado superior, es por ello su importancia, la mejora generará sostenibilidad para la empresa. Esta investigación identificó los procedimientos de la administración de compras de una empresa privada comercializadora de productos al por mayor que necesitan un mejoramiento para incrementar la productividad de la empresa en el sector muy competitivo.

La metodología usada en la investigación fue; determinar los subprocesos y procesos de administración de compras; identificar la interacción de los procesos involucrados de la administración de compras; análisis de subprocesos identificando los problemas; finalmente la formulación de la propuesta de mejora.

El estudio está desarrollado a partir de la aplicación de métodos: Diagnostico de la Empresa, investigación cuantitativa y cualitativa en el sector además utiliza la aplicación de herramientas para conocer el funcionamiento de los procesos de administración de compras en el mercado peruano desde la experiencia de EPC.



## **1.1. Planteamiento del problema**

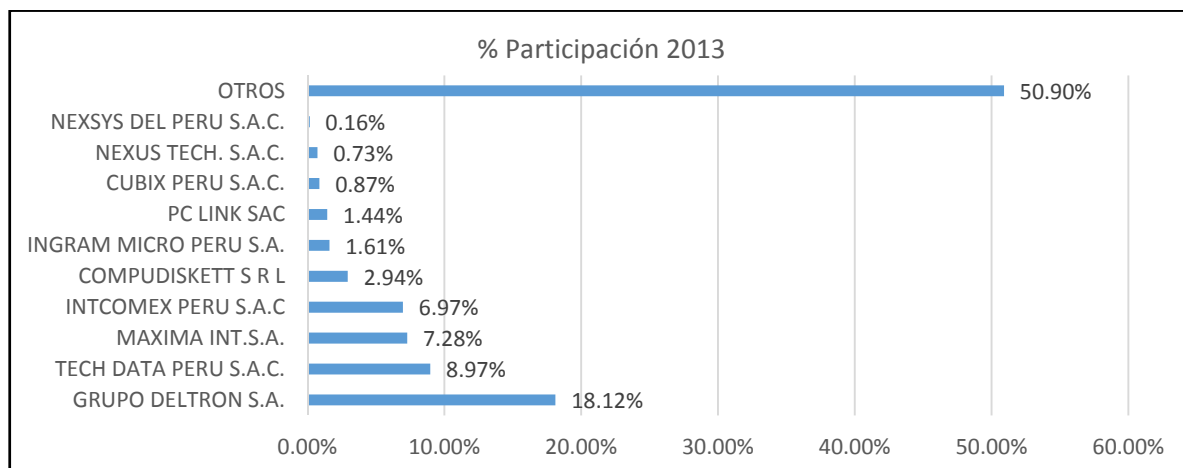
### **1.1.1. Descripción del Problema**

Las Innovaciones tecnológicas pueden tener importantes consecuencias estratégicas para las empresas y pueden influir claramente en sectores económicos complejos. El cambio tecnológico y la repotenciación constante es uno de los grandes impulsores de la competencia es por ello que el sector de comercialización de estos equipos tecnológicos se ha incrementado a lo largo de los años.

La distribución al por mayor de productos de tecnología, servicios y soluciones se inició para EPC en los años 70' en Florida, Estados Unidos. Expandiéndose a Canadá en los años 80' y con ello aumentó la cobertura geográfica en Norte América. Las ventas aumentaron a un record de US\$ 246 millones y la tasa de crecimiento no presentó ninguna señal de reducción.

En 1998, EPC adquiere una Compañía del rubro, el más grande distribuidor de productos de tecnología de Europa, consolidando así su posición como el segundo mayorista del mundo, y su presencia en más de 30 países. De esta manera firma su ingreso a Perú en julio del año 1989 la cual hoy es considerada como uno de los principales distribuidores de productos de tecnología del país, contando con más de 4.000 productos entre hardware, software y networking. CPMPT distribuye productos de más de 25 fabricantes de la industria de tecnología.

Gráfica N° 1: Importaciones en cómputo año 2013



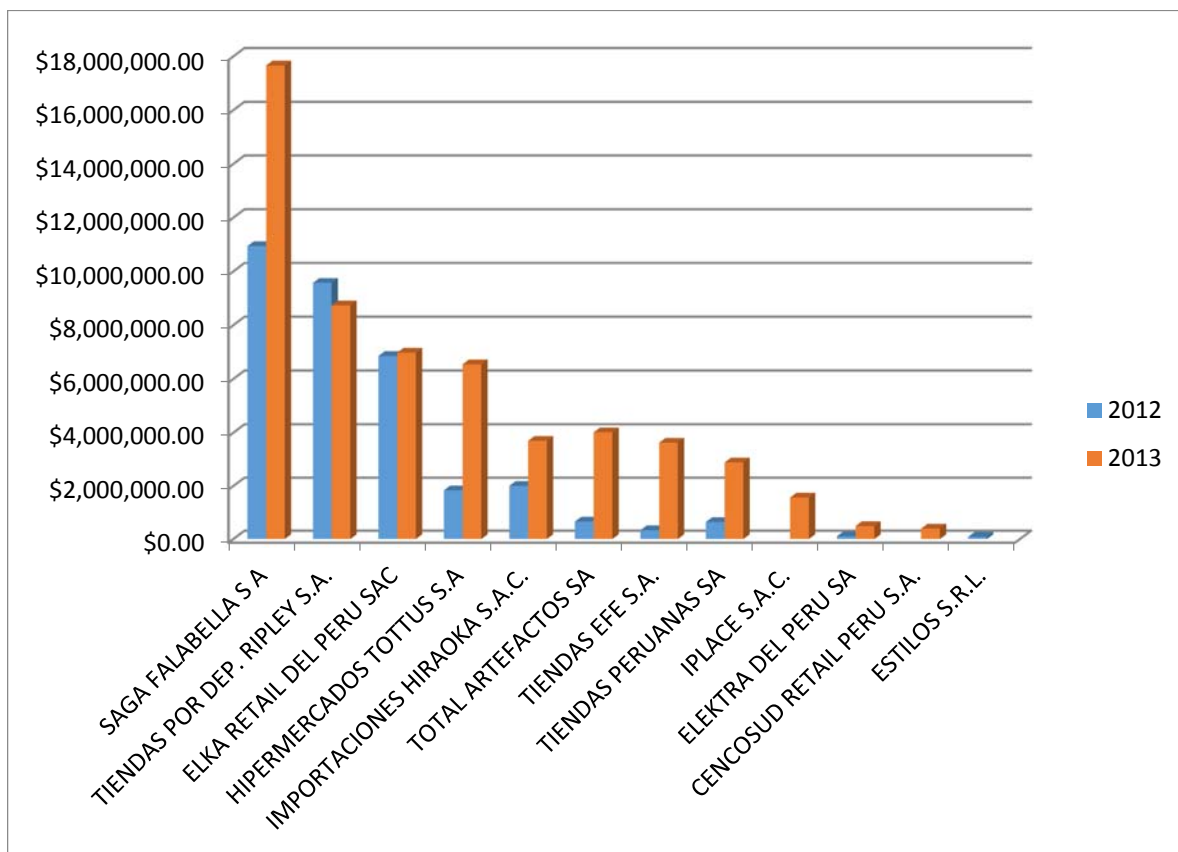
Fuente: Dominio Consultores en Marketing S.A.C.  
Elaboración: Propia

Como se aprecia en el gráfico N° 1 del porcentaje de importación de las principales empresas en el Perú, observamos que existe cerca del 50% de importaciones con la participación de otros importadores pequeños, en este porcentaje la EPC podría participar, pues se observa un nicho con pequeños importadores.

Este desempeño del mercado se explica, en gran parte por el dinamismo de la inversión que impulsa a la adquisición y uso de nuevas tecnologías, además de la expansión del empleo y el incremento de los ingresos familiares que se reflejan en la mayor demanda por productos de tecnología.

Adicionalmente, la mayoría de equipos de tecnología son provenientes de Asia con opciones a precios muy bajos, y ello mejora las condiciones de accesibilidad en la compra de los mismos por las familias.

Gráfica N° 2: Importaciones de los Retail en los años 2012-2013



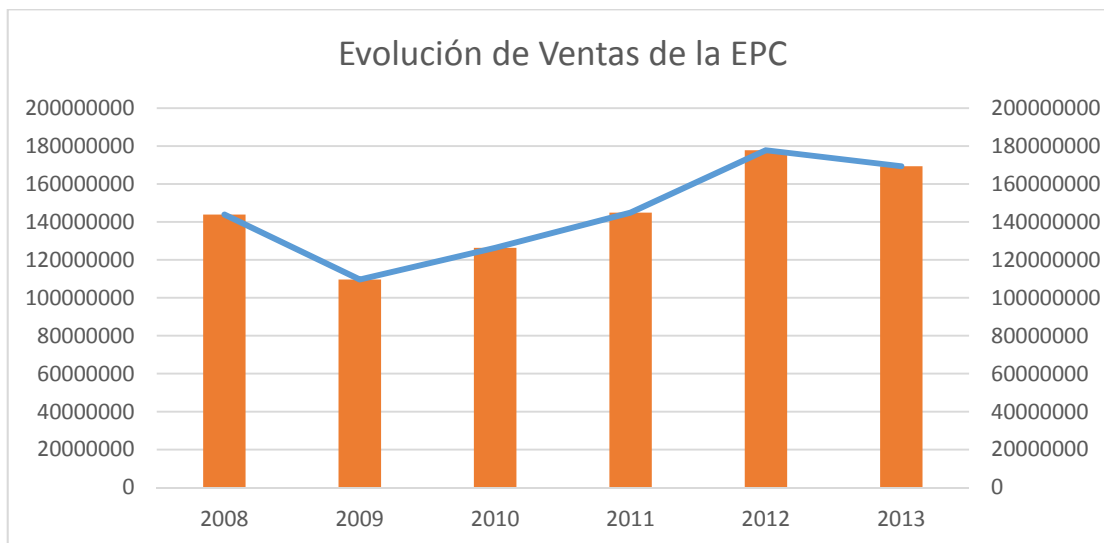
Fuente: Dominio Consultores en Marketing S.A.C.  
 Elaboración: Propia

El mercado está ofreciendo equipos a la medida de los diferentes clientes, muchas marcas están ofreciendo plazo de pago mayores; otras marcas facturan directamente al retail como se visualiza en el gráfico N° 2, la competitividad del sector sin duda va en aumento al incrementarse diferentes modalidades de accesibilidad además de los ajustes de precios en el mercado, las decisiones de compra se ven afectadas por el precio, por la marca y por la calidad del servicio que reciben por la empresa comercializadora e inclusive por el servicio post – venta que recibe el cliente.

Por lo que las empresas más competitivas en el sector plantean propuestas más agresivas en cuanto a los servicios, la rapidez de la atención, el nivel de precios, etc.

EPC, Empresa privada comercializadora al por mayor de productos de tecnología se encuentra en un proceso de crecimiento por la aceptación de sus productos y servicios en el mercado esto demostrado en su nivel de ventas reflejado en el gráfico N°3.

Gráfica N° 3: Evolución de Ventas de La EPC



Fuente: Registros Internos de la empresa privada comercializadora.

Elaboración: Propia

Sin embargo, como indicaba existe una elevada competitividad presente en el sector, la EPC está presentando problemas recurrentes que afectan la calidad del servicio que brinda, esto es; debido al incremento del nivel de volumen comercializado desarrollando mayor trabajo operativo diario en la empresa; generando además carga de trabajo e ineficiencia en los procesos actuales, entre ellos demoras en atención de las órdenes, en disponibilidad del producto, evaluación del tipo de producto solicitado por el cliente y falta de seguimiento de las ordenes enviadas, estas deficiencias generan clientes insatisfechos con el servicio, generándose quejas y reclamos por incumplimiento, llegando en algunos casos a tener que cubrir penalidades. Esto afecta la calidad del servicio y va en contra de las políticas y objetivos de la empresa.

La Gerencia de Logística (GL) es nexo entre el área Comercial y lo que el equipo de almacén despachará al canal o usuario final.

El actual desempeño puede verse reflejado en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Check list del desempeño 2013 de EPC

Evaluación	Optimo	Regular	Bajo
Cumplimiento de procedimientos de ventas			X
Cumplimiento de procedimientos por manuales			X
Satisfacción de los Clientes			X
Tiempo de entrega de los productos solicitados			X
Control de Calidad Documentario			X
Atención de todas las ordenes ingresadas			X
Imagen y competitividad en el mercado		X	

Fuente: Evaluación de Registros internos de la empresa

Elaboración: Propia

Resumiendo, actualmente los procedimientos y funciones no están bien delimitadas, lo que genera procesos mal desarrollados, generando pérdidas en cuanto tiempo y dinero, tanto para el cliente como para la empresa.

### **1.1.2. Formulación del problema**

La EPC requiere identificar y mejorar los procesos así como la información entre las diversas actividades y funciones que lo integran buscando alcanzar la formación optima entre sus procedimientos y actividades con el objetivo de satisfacer de manera eficiente y eficaz los requerimientos del cliente.

La Empresa está organizada en estas diferentes áreas principales: Ventas, Marketing, Operaciones, Compras, Importaciones, Logística, Finanzas, Contabilidad, Garantías post-venta.

Esta investigación se enfoca sólo en el proceso de Administración de Compras, buscando dar respuesta al bajo desempeño operacional y finalmente busca alcanzar la satisfacción del cliente.

### **Problema Principal**

¿Los procedimientos de la administración de compras de la empresa necesitan un mejoramiento para incrementar la productividad de la empresa en el sector muy competitivo como se muestra en el mercado peruano?

### **Problemas Secundarios**

- a. ¿Cuál la situación actual de los procesos de administración de compras en la empresa privada comercializadora al por mayor de productos tecnológicos?
- b. ¿Cómo identifica la empresa adecuadamente el nivel de productividad actual de la empresa en los procesos desarrollados diariamente?
- c. ¿Cuáles son los procesos que en el área de administración de compras son puntos críticos los cuales impiden generar eficiencia en cada parte del proceso?
- d. ¿Es posible elaborar una propuesta que permita mejorar la productividad e incluya mecanismos de control para que la empresa eleve su nivel de satisfacción de sus clientes?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Generar una propuesta de mejora en los procesos para el área de administración de compras en la empresa privada comercializadora (EPC) la cual permita alcanzar la eficiencia en cada proceso, logrando aumentar la competitividad en función de un mejor servicio al cliente, en el periodo 2013 - 2014.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- a. Presentar un diagnóstico de la situación actual del área de administración de compras en la EPC para identificar la problemática que enfrenta la administración de compras frente al mercado.
- b. Aplicar los indicadores de gestión en la situación actual de la Empresa privada para validar los puntos críticos que deben ser revisados.
- c. Evaluar los procesos críticos en el área de administración de compras para con ello generar eficiencia en el proceso buscando además economizar el esfuerzo humano para reducir la fatiga innecesaria.
- d. Proponer la implementación de un nuevo proceso en la administración de compras con el cual se eleve la calidad del proceso para alcanzar la eficiencia en el correcto uso de los recursos

### **1.3. Justificación**

El estudio es significativo ya que permite que la EPC mejore la calidad de su servicio y consiga alinearse con las políticas internas de la compañía, este estudio busca solucionar problemas provocados por los ineficientes procedimientos actuales.

**Conveniencia:** El presente estudio analiza los procesos de la empresa y permite realizar una propuesta de mejora de sus procesos en la administración de compras para con ello elevar la calidad del servicio.

**Relevancia Social:** El estudio permitirá brindar un mejor servicio al cliente, entregándole los productos solicitados con mayor rapidez generando mayor satisfacción al cumplir sus expectativas de compra.

**Implicaciones Prácticas:** El resultado de la investigación permitirá a que otras empresas del mismo rubro puedan utilizar este estudio como marco de referencia para construir sus propios procesos alineados a sus políticas internas. Además ayudará a la toma de decisiones consiguiendo que los procesos se cumplan de forma ordenada a las políticas que la empresa desarrolla y que estas se articulen entre las diferentes áreas, así mismo generando una mayor eficiencia en la operatividad de la empresa.

**Valor Teórico:** La investigación proporcionará información y conocimientos para la implementación de nuevos procedimientos que mejoren el rendimiento de una empresa.

**Utilidad Metodológica:** El estudio está desarrollado a partir de la aplicación de métodos: Diagnostico de la Empresa, investigación cuantitativa y cualitativa en el sector además utiliza la aplicación de herramientas para conocer el funcionamiento de los procesos de administración de compras en el mercado peruano desde la experiencia de EPC.



#### **1.4. Limitaciones**

Son limitaciones del estudio

- a. La información utilizada forma parte del historial de registro, sin embargo, en algunos departamentos de la empresa esta información es limitada por la desconfianza del personal, ya que muchos de los puntos críticos identifican influencia operativa del mismo.
- b. El tiempo de los trabajadores que colaboran con la investigación es limitado por lo que se trabajó con estrategias para obtención de información.
- c. El presupuesto del investigador es limitado por lo que se optó por un diseño que permita el alcance de los objetivos con el mínimo de instrumentos aplicados.
- d. El tiempo de la elaboración del estudio es reducido.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

### 2.1. Antecedentes

Se llevó a cabo una búsqueda de investigaciones anteriores relacionadas con este proyecto, pero los cuales mencionamos a continuación:

- **Título:** “Gestión de Compras en Corporación San Diego”

**Autores:** Zolezzi, Sandro

INCAE BUSSINES SCHOOL, Sept. 2007.

**Conclusión:** “El caso describe detalladamente la manera en que el jefe de compra enfrentó el desafío de mejorar los niveles de servicio de su departamento, la reducción de los días de entrega y el incremento de la rotación del inventario. No sólo el uso de tecnología fue la clave de su éxito, sino también el cambio de actitud de su personal y el respaldo irrestricto de la alta gerencia. Además el caso muestra cómo una buena gestión de compras ayuda a mejorar la posición competitiva de la empresa, cuando el precio internacional del azúcar está deprimido.”

- **Título:** “Claves Para Optimizar La Gestión Financieras De Stocks”

**Autores:** Cantalapiedra Arenas, Mario

Estrategia Financiera, NO.230, JULIO-AGOSTO 2006, P.12-18.

**Conclusión:** “El responsable financiero ha de coordinar las áreas encargadas de la gestión operativa de almacenes asesorando sobre las implicaciones financieras que supone mantenerlos, conocer los factores que condicionan los diferentes tipos de almacenes y estudiar posibles acciones de mejora en cada uno de ellos deberán facilitarle esta labor.”

Hamscher, W. en su investigación "AI in Business-Process Reengineering" (1994), nos indica que el Proceso de reingeniería de negocios es una estrategia de gestión empresarial,

originalmente por primera vez en la década de 1990, se centra en el análisis y diseño de flujos de trabajo y procesos de negocio dentro de una organización.

BPR como objetivo ayudar a las organizaciones fundamentalmente repensar la forma en que hacen su trabajo con el fin de mejorar dramáticamente el servicio al cliente, reducir los costos operativos, y llegar a ser de clase mundial competidores. A mediados de la década de 1990, hasta el 60% de las Fortune 500 empresas afirmado o bien han iniciado esfuerzos de reingeniería, o tener planes de hacerlo.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Empresa comercializadora como canal de distribución**

Según Charles, H. y McDaniel C. en el 2002, “Dentro del contexto de la comercialización, los canales de distribución son como cauces o tuberías por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor final o usuario industrial.”

Por ello, según Thompson I. en el 2007 indicó que “resulta indispensable que los comercializadores conozcan a profundidad el tema de los canales de distribución, para que de esa manera estén mejor capacitados en la utilización de esta importante herramienta de la mezcla de mercadotecnia”.

Según Kotler y Armstrong, en el 2003 “un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán”. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave; las cuales, se dividen en dos grupos básicos:

a) Las funciones que ayudan a completar transacciones, estas son: información, promoción, contacto, adecuación.

b) Las funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas, estas son: distribución, financiamiento, aceptación de riesgos.

### **2.2.2. Logística**

Según James L. en 1997; indica: “La esencia de la integración del proceso logístico es asegurar la excelencia funcional de manera tal, que cada actividad pueda hacer una contribución máxima a los objetivos del proceso, teniendo en cuenta que la integración logística en los negocios ocurre tanto en el tiempo como a través de la geografía. Así mismo, menciona que las siguientes etapas es uno de los puntos donde las empresas entablan una lucha sin cuartel, más allá de la noción cuantitativa de la competencia, la empresa puede crecer cuando aporta un servicio de calidad, sin comprometer su flujo de caja”, entre las que cita:

La época de la “Revolución Industrial”, la Logística fue un subproducto que posibilitaba minimizar los costos de posesión de inventarios.

I. Luego surgió la era de la administración de los transportes, en la que la mayor preocupación fue la de disminuir los costos en esta área.

II. Por la década del '60, el campo de la Logística se amplió con la era administrativa de la distribución física, en la que se reúnen el manejo de los costos de fabricación, de inventarios y de transporte.

III. Luego aparece la era de la administración del material, en la que mediante la Logística se hace el abastecimiento de las materias primas.

IV. Por último, ha aparecido la era del Servicio al Cliente, en la que el proceso Logístico abarca una variada gama de funciones, desde el suministro de materias primas, su transformación y, finalmente, la disposición, distribución y entrega del producto terminado

a quien lo demanda. En esta etapa predomina la optimización de los beneficios de la Logística, con la introducción de un nuevo criterio calificativo.

### **2.2.3. Procesos**

De acuerdo al documento índice de Eficiencia de procesos de Ricoh, en el 2011, indica que en el mundo moderno, la gestión de la información resulta ser esencial pues recopilar y facilitar la información empresarial crítica tiene el propósito de garantizar que las empresas puedan mantener su conocimiento y ventaja competitiva.

El término “proceso de documentos críticos de la empresa” se define como una de las principales interacciones de una organización que se producen de forma regular y diaria en el tiempo, sin embargo, las interacciones pueden tener documentación compleja, lo más importante es que tiene un impacto directo en las interacciones empresariales con clientes y empleados, por ejemplo, los pedidos de compra, registros de facturas.

Los participantes de la encuesta asumen toda la responsabilidad de la gestión del procesamiento de documentos críticos de la empresa. Finanzas/contabilidad, ventas, recursos humanos o información sobre nóminas o clientes, legal, almacén y cadena de suministro.

En el marco del estudio, el término ‘documento’ se definió como la información que es susceptible de ser modificada, actualizada, guardada y compartida, y que está relacionada con el conocimiento y con la información interna de la organización.

Los procesos existentes en las organizaciones europeas son innecesariamente intensivos en mano de obra, tienden a errores y repercuten en los servicios al cliente. Sorprendentemente, un promedio del 42,5% de toda la información empresarial crítica todavía se encuentra en formato impreso según, Estimaciones de la encuesta aplicadas al promedio de beneficios para todas las empresas de más de 1000 empleados en Europa. Las empresas europeas disponen de un potencial considerable para reemplazar el tiempo invertido en procesar manualmente

la información con actividades que aportan un valor añadido real a los ingresos netos. Los participantes en la encuesta estimaron poder aumentar los beneficios como resultado de la optimización de sus procesos.

Actualmente, los procesos obsoletos exponen a las organizaciones europeas a asegurar vulneraciones de la seguridad y el riesgo empresarial mediante el almacenamiento de documentos críticos de la empresa exclusivamente en formato impreso sin copias de seguridad. El 36% de los participantes admitieron haber perdido información empresarial importante en el pasado. El servicio al cliente se ve afectado por la obligación de los empleados de cumplir con procesos que requieren mucho tiempo en lugar de centrarse en satisfacer sus necesidades. Asimismo, los empleados no consiguen colaborar entre divisiones, hecho que probablemente duplica los esfuerzos y tiene un impacto directo en la productividad de los empleados que trabajan a distancia.

Bajo esta situación presentada, existe un instrumento para lograr satisfacer las políticas de la compañía, satisfacer al cliente, generar productos de calidad y servicios excelentes es aplicar la “Administración de procesos”, pues alinear los procesos con la estrategia de la compañía, con la misión y objetivos de la empresa genera una ventaja competitiva sobre otras compañías, este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

Gran parte de las acciones realizadas en una empresa forman parte de procesos no estratégicos, los cuales por lo general exponen a las empresas a una baja competitividad. El instrumento básico para entender la función de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. Una empresa considerada como un grupo de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de una empresa,

y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad.

#### **2.2.4. Rediseño y mejoramiento de procesos**

Según M Hammer, en 1996, indico cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que “fluya” el trabajo, se implementan procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final.

“El rediseño es un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”

The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la Business Process Reengineering (BPR):

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la BPR.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.

5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.

6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.

7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.

9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.

11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.).

Según F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, en el 2000.



### **2.2.5. Pasos para la implementación del Business Process Reengineering (BRP):**

El ejercicio de la reingeniería es correctamente guiada si la gestión de la empresa determina los procesos claves del éxito, que son aquellas actividades de una importancia crítica para los competidores en una industria dada. Una vez identificados los procesos claves del éxito la empresa debe realizar una evaluación del proceso empresarial, comenzando con un simple proceso de esquematización. A partir de aquí comienza el rediseño de procesos propiamente que consta de las siguientes fases:

- 1. Identificación de procesos:** Un proceso-clave o proceso principal es un conjunto de actividades que fluyen a lo largo de la organización y que une varias divisiones, departamentos o funciones en apoyo del macro proceso de negocio. Estos procesos-clave son parte vital de la estrategia del negocio y generan la capacidad de proporcionar productos o servicios a los clientes externos y, por lo tanto, impactan directamente en los resultados del negocio.
- 2. Selección de Procesos Clave:** Si el proyecto de reingeniería se ubica en un proceso clave, todas las áreas de la empresa se ven afectadas y participan en el rediseño.
- 3. Estado:** Los procesos claves impactan directamente en los resultados para el cliente externo. Cuando se rediseña solamente un subproceso, el resultado puede tener efectos neutros o negativos en un proceso-clave o en otros subprocesos y tener no tener ningún impacto con el cliente final o tener resultados indeseables para el mismo.
- 4. Importancia:** Hay que comparar la relativa importancia de los diversos procesos, a través de la valorización de la influencia en los clientes o la contribución a los objetivos y planes estratégicos del negocio, es decir, valorando en qué medida contribuyen a generar y mantener la ventaja competitiva para la empresa.

**5. Factibilidad:** Implica considerar una serie de factores que determinan la probabilidad de que tenga éxito un esfuerzo particular de reingeniería. Un alto costo reduce la factibilidad, es decir, un esfuerzo de reingeniería que requiera una importante inversión encontrará más obstáculos que otro que no necesite tanta inversión.

#### **2.2.6. Satisfacción del cliente**

Según Thompson I. en el 2006, dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Según Nair E. 2014, extraído del estudio elaborado por Path to Purchase Institute. El principal motor para que un cliente vuelva a comprarnos es que este se encuentre satisfecho por los productos o servicios que le brindemos, y con ello se convertirá en un cliente fiel recomendándonos además con otros consumidores.

Formas de lograr la satisfacción del cliente:

1. Ofrecer un producto de calidad y cumplir con lo ofrecido
2. Cumplir con lo ofrecido
3. Brindar un buen servicio al cliente y una atención personalizada
4. Brindar una rápida atención y un servicio extra.

5. Resolver problemas, quejas y reclamos.

#### **2.2.7. Gestión de servicio al cliente**

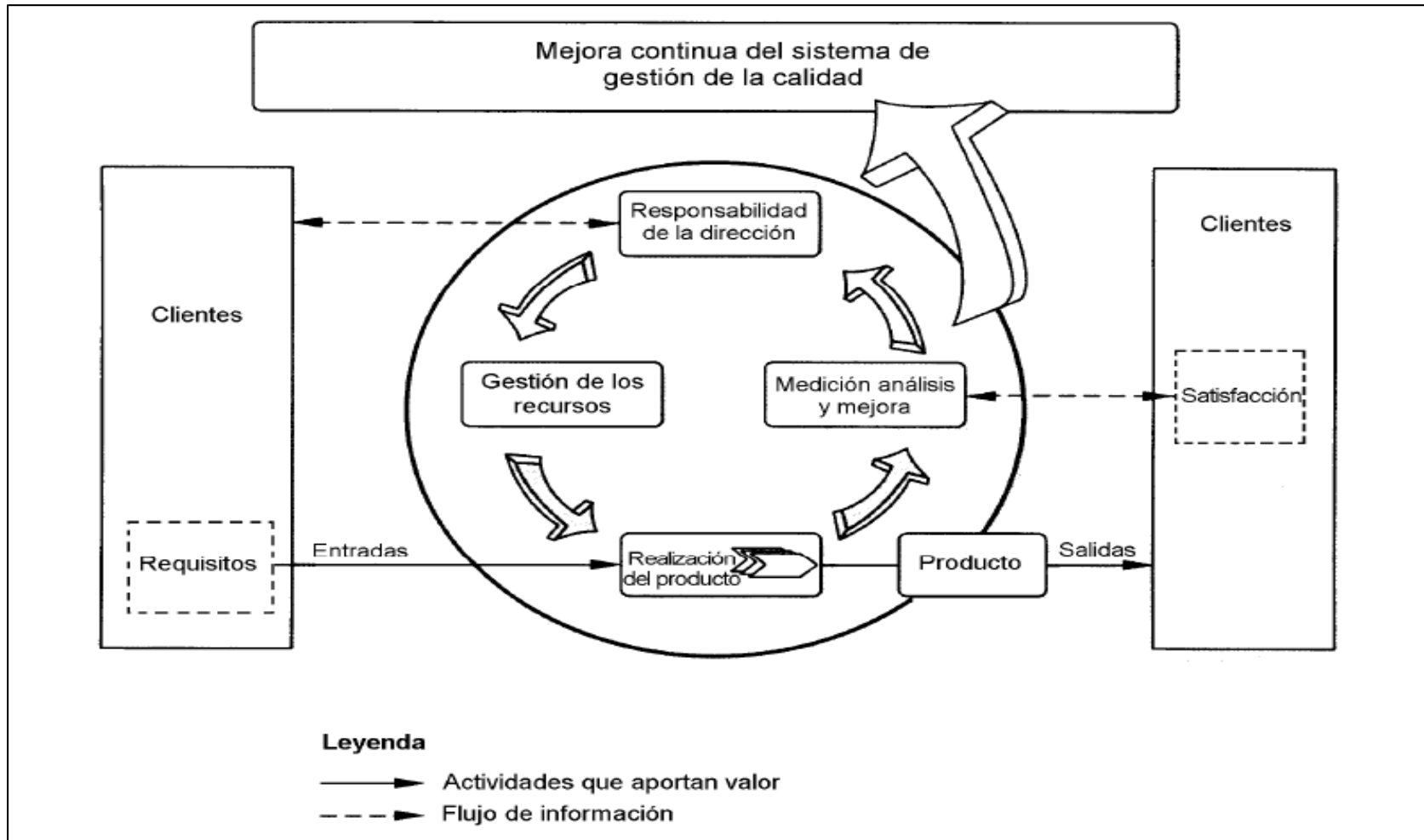
Según Reyes A. (2013) La gestión del servicio se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como el punto de unión entre las ventas y el cliente. El objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que aquellas centradas en los productos.

La mayoría de las cadenas de suministro centradas en servicio requieren unos inventarios mayores y una mejor integración con productos de otras compañías. Entre los fabricantes tradicionales, los servicios post-venta (mantenimiento, reparación y sustitución de piezas).

Como se visualiza en el Gráfico N° 4, se presenta un sistema lógico, eficaz, rápido y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido. Si bien la calidad del producto o su precio es fácilmente imitable o incluso alcanzable, en una empresa comercializadora, no lo es tanto la percepción que tiene el cliente del servicio que ha recibido.

EL trato con el cliente tanto en los servicios de pre-transacción (antes de la venta), transacción, Entrega (Durante la venta), post-transacción (después de la venta) se convierten así en elementos diferenciadores y en una de las ventajas competitivas para la organización.

Gráfica N° 4: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos



Fuente: ISO 9001.2008

Tabla N° 2: Elementos del Servicio al cliente

PRE-TRANSACCIÓN	TRANSACCIÓN	POST-TRANSACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de la empresa escritas. (Definir niveles de desempeño / Comunicarlas al cliente)</li> <li>• Estructura organizacional adecuada</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Servicios técnicos</li> <li>• Visión Gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de la orden de compra</li> <li>• Conveniencia de la orden de compra</li> <li>• Envíos Rápidos (Calcular el tiempo necesario / Máximo/mínimo)</li> <li>• Sin errores (Recopilarlos / Políticas establecidas)</li> <li>• Niveles de inventario apropiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización del Producto</li> <li>• Disponibilidad (Instalaciones, garantías, alteraciones, reparaciones / Documentación - Revisión constante)</li> <li>• Manejo de Quejas (Productos dañados / Productos devueltos)</li> <li>• Reemplazo del Producto (Política / Tiempo)</li> </ul>

Fuente: Presentación Calderón Neyra - Gestiopolis  
 Elaboración: propia.

La experiencia del cliente se basa en lo que observa cuando toma contacto con la organización:

- Contacto personal, teléfono, publicidad, internet
- Cualquier otro evento que permita al cliente formarse una percepción de la compañía.

Los principios del servicio al cliente consideran:

- Entender perfectamente lo que quiere el cliente y cuáles son sus necesidades.
- La habilidad para ofrecer el nivel de servicio adecuado.
- Las variaciones entre lo planificado y su implementación real.
- Comunicación efectiva con el cliente.
- Las diferencias entre la percepción de servicio que tiene los proveedores y los clientes.

El servicio al cliente incluye en sentido amplio la disponibilidad de inventario, la velocidad de entrega y la rapidez y precisión para cumplir con un pedido.

Los costos asociados a estos factores se incrementan a mayor ritmo a medida que el nivel de servicio al cliente se eleva. Por ello, los costos de distribución serán muy sensibles ante el nivel de servicio proporcionado al cliente, en especial si éste ya se encuentra alto.

Es muy regular que se necesite la reformulación de la estrategia logística cuando se modifiquen los niveles de servicio al cliente como consecuencia de las fuerzas competitivas, revisiones de políticas o metas de servicios arbitrarias, distintas de aquellas sobre las cuales se basó originalmente la estrategia de logística. Según Martínez E. en el 2012.

### **2.2.8. Valor para el cliente**

Porter M. en el 2006, define el valor para el cliente a través de dos componentes, el Valor de Uso y la Señal de Valor. El Valor de Uso se desarrolla a través del aumento del desempeño del producto o servicio para el cliente, o reduciendo el costo para este. La Señal de Valor se obtiene por medio de influir a través de la comunicación en la percepción del cliente.

Por tanto existe Satisfacción cuando el Valor Percibido supera las Expectativas. No siempre un alto valor percibido genera satisfacción. Puede darse el caso de clientes o consumidores con altas expectativas generadas por la propia comunicación, que superan el buen valor percibido en el producto o servicio, y producen insatisfacción.

Por consiguiente no solo hay que gestionar el valor percibido de un producto o servicio por medio del valor de uso (beneficios y costos) y la señal de valor, sino también gestionar las expectativas de los clientes y consumidores.

La cadena de valor son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. Michael Porter propuso dividir este proceso en 9 actividades genéricas a partir de las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente.

De acuerdo a Porter podemos dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 de apoyo como se visualiza en el gráfico N° 5.

Gráfica N° 5: Cadena de Valor de M. Porter



Fuente: Adaptación de la cadena de Valor de M. Porter

Las empresas deben determinar los costos y eficiencias de cada una de estas tareas y buscar siempre que sea posible una mejora en los procesos de forma tal de incrementar el valor al cliente.

Para incrementar el valor al cliente debemos o bien incrementar el valor de las actividades primarias, es decir mejorar nuestra logística de abastecimiento, nuestros procedimientos de manejo de órdenes, ventas, etc. De forma tal que los mismos resulten más eficientes. O reducir el costo de las actividades secundarias.

Es decir, al reducir el costo de operaciones de los servicios generales estamos disminuyendo el costo que nuestro cliente debe pagar por nuestro producto o servicio y por lo tanto mejorando el valor percibido.

Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Por ejemplo, si el departamento

de créditos, puede tomarse demasiado tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra, el departamento de compras, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

Po tanto si logramos sistematizar las tareas, logrando simplificarla además de coordinación entre las áreas tendremos grandes posibilidades de mejorar sustancialmente el valor que le ofrecemos a nuestros clientes.

### **2.3. Marco conceptual**

- a) **Competitividad:** la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país. Porter, 2005.
- b) **Competencia:** considera que una competencia consta de un conjunto de reglas más o menos refinadas que permiten la generación de innumerables desempeños. Chomsky 1965.
- c) **Compra:** Acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio. Esmeralda. 2012.
- d) **Proceso:** Un proceso de negocio es un conjunto de actividades relacionadas que permiten crear un producto o servicio final a través de la transformación de uno o varios productos o servicios iniciales. El desarrollo del proceso es el que debe aportar valor a las entradas iniciales. Hammer, 1996.



- e) **Proveedor:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. E-conomic, 2014.
- f) **Productividad:** En el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo: cuanto menos tiempo se invierta en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema. RAE, 2003.
- g) **Cliente:** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí misma, para otra persona o par una empresa, por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Thompson, 2004.
- h) **Servicio:** Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. ISO 9001, 2008.
- i) **Expectativa:** Es una idea y creencia, más o menos realistas, que el ser humano crea en torno a hechos futuros y que buscan anticiparse a los mismos. Merhi, 2011.
- j) **Eficiencia:** El término hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, físicos, etc.) para conseguir algo, la forma en la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuando mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayor será la eficiencia en la forma de buscar dicha meta. Thompson, 2008.

- k) **Calidad:** el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario. La American Society for Quality Control, 1974.
- l) **Marketing:** consiste en un proceso en el que es necesario comprender las necesidades de los consumidores, y encontrar qué puede producir la empresa para satisfacerlas. Howard, 2014.
- m) **Indicadores de Gestión:** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Camejo, 2012.

## **Capítulo III: Metodología**

La investigación se realizó con el diseño NO EXPERIMENTAL, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

### **3.1. Lugar**

El estudio se realizará en la EPC, empresa establecida en Surquillo, Departamento de Lima – Perú, donde se intervendrán las áreas de administración de compras, y también utilizarán apoyo de otras como operaciones, ventas, contabilidad, marketing, finanzas, sistemas.

### **3.2. Tipo de Estudio**

La presente investigación será de tipo descriptivo pues describe las variables en estudio, y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado, describirá los procesos con los que opera el área de administración de ventas de la compañía EPC y es propositivo (actitudes analíticas y de evaluación crítica sobre una determinada situación o problema para generar opciones, soluciones o alternativas) porque diseñará una propuesta de rediseño de procesos para alinearse a los objetivos.

### **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Datos**

Los instrumentos a utilizarse son:

**Entrevista:** Dialogo entre dos o más personas con el objetivo de resolver o discutir sobre la problemática de la investigación, el cuestionario aplicado en este estudio se puede apreciar en el anexo N°2 de la presente investigación.

**Encuesta:** Lista de preguntas clasificadas de acuerdo a una valoración, el cuestionario aplicado en este estudio se puede apreciar en el anexo N°3 de la presente investigación.

**Análisis Documental:** Revisión de archivos electrónicos y documentación física: se observó archivos de stocks, documentos de trámites, reportes, plantillas de base de datos y emails.

El estudio contempla:

- Revisión de fuentes principales: La investigación se dirigirá a los trabajadores con cargos operacionales de alto nivel, como gerencias y jefaturas, así como también la revisión de reportes y registros del año 2013 y años anteriores.
- Revisión de fuentes secundarias: Se tienen las fuentes de información proporcionadas por estudios similares.

Así también la información que se obtendrá de medios electrónicos e internet que brindan las empresas competitivas expertas de las cuales se puede aplicar el benchmarking, también a los principales consumidores de servicio, de quienes se obtendrán experiencias, para conocer ventajas, beneficios, tendencia y demás características que se tengan del servicio.

### **3.4. Población y muestra**

Para esta investigación la población a tomar en cuenta es el total de trabajadores de todas las áreas de la EPC (103 entre fines del 2013).

Se realiza un muestreo de tipo censal en las áreas de administración de compras, en el área comercial, logística, marketing y en el área de operaciones correspondiente a lima como se aprecia en el siguiente tabla N° 3.

Tabla N° 3: Participación de la población en la EPC

Áreas	Participación	100%
<b>Gerencias</b>	7	6.80%
<b>Administración de Compras</b>		
<b>Jefes y asistentes</b>	3	2.91%
<b>Comercial</b>		
<b>Jefes de Ventas</b>	5	4.85%
<b>Jefes de Producto</b>	14	13.59%
<b>Vendedores</b>	30	29.13%
<b>Operaciones</b>		
<b>Asistentes</b>	5	4.85%
<b>Logística</b>		
<b>Personal de logística</b>	30	29.13%
<b>Importaciones</b>	6	5.83%
<b>Marketing</b>		
<b>Asistentes</b>	3	2.91%
<b>TOTAL DE PARTICIPANTES</b>	103	

Fuente: Registros internos de la empresa  
Elaboración propia

## **Capítulo IV: Resultados y Discusión**

### **4.1. Diagnóstico de la situación actual de los procesos de compras empíricos que existen en la empresa**

La situación actual está enfocada en el análisis FODA de la empresa y en describir los procedimientos que actualmente se están llevando a cabo en la gestión comercial y gestión de logística, el diagnóstico está enfocado en el procedimiento de compras, para el estudio se tomó como base los meses de octubre del 2013 hasta enero 2014.

El cambio tecnológico y la repotenciación constante es uno de los grandes impulsores de la competencia es por ello que el sector de comercialización de estos equipos tecnológicos se ha incrementado a lo largo de los años.

#### **4.1.1. Análisis FODA de la empresa privada comercializadora:**

##### **a) Fortalezas:**

- Participación de la empresa en el sector, sucursales en el país.
- Cuenta con una buena cartera de clientes, cuenta con un buen equipo de sistemas.

##### **b) Oportunidades:**

- Incremento de la demanda en el rubro, crecimiento económico en el sector.

##### **c) Debilidades:**

- El área comercial y ventas inician los procesos pero sin orden en el ingreso de las órdenes de compra de los clientes. Falta de capacitación.
- Las áreas de administración de compras, de ventas, créditos, comercial, importaciones trabajan de manera independiente y no existen responsables directos.
- Las metas y políticas de cada área no están alineadas a las políticas de la empresa.

- Existencia de desorganización en cada una de las áreas al no haber un buen flujo de la información. La comunicación es ambigua en el flujo.
- La persona que quiere averiguar sobre alguna orden no puede realizar seguimiento. Reclamos de los clientes, el incremento del volumen de trabajo está reduciendo la productividad del área.

**d) Amenazas:**

- Ingreso de nuevos competidores.
- Aumento de poder de negociación de los clientes, inestabilidad económica.
- Falta de liquidez por compras innecesarias y erradas.

**4.1.2. El Flujograma del Proceso de compras**

Este detalla el proceso de compras desde que se inicia con la cotización y recepción del pedido de compra por parte del cliente hasta la llegada a bodega para su posterior facturación y despacho. Véase en el anexo N°4

Primero: El proceso inicia cuando el equipo comercial cotiza y recibe la orden de compra del cliente, luego la entrega al personal de operaciones. (Tiempo estimado 1 hora aproximadamente)

Segundo: El personal de operaciones distribuye la Orden de compra al área de operaciones. (Lo realiza cada 2 turnos, aproximadamente cada 4 horas)

Tercero: El personal de Créditos analiza la situación crediticia del cliente y verifica la posibilidad de venta al cliente (la evaluación toma 30 min), si la respuesta es sí, archiva las OC para el recojo del personal de operaciones. Si la respuesta es No, archiva la OC entre las OC rechazadas para que el personal de operaciones la entregue al equipo comercial. (Esto toma 4 hr aproximadamente por el turno de recojo)

Cuarto: Luego de recoger la Orden de compra el personal de operaciones entrega la orden al área de compras. Lo que normalmente sucede al día siguiente de recibir la Orden de compra, El personal de Compras coordina con el equipo comercial las observaciones necesarias para la realización de compras (Toma aproximadamente entre 2 y 4 hrs por el poco tiempo que tiene el equipo comercial por el volumen de trabajo)

Quinto: El personal de compras luego de coordinar puede rechazar la compra o proseguir con la compra, si continua con la compra la procesa y emite para luego entregarla al Proveedor y hacer las coordinaciones para la cita de recepción. (Tiempo aproximado 1 hr)

El total de horas invertidas en el proceso toma: 1 día y 6 horas.

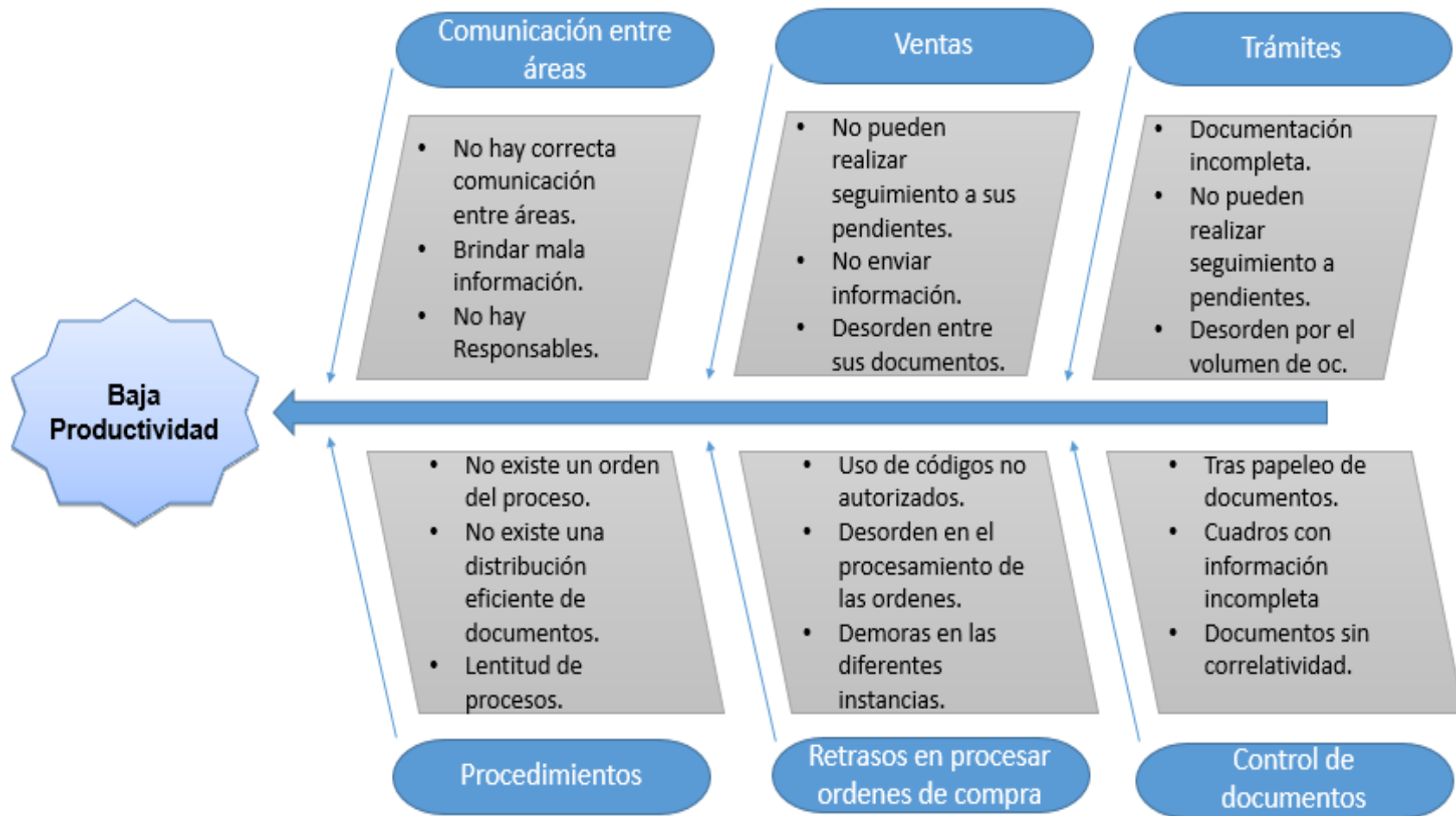
#### **4.1.3. Análisis del diagrama Causa – Efecto Modelo Ishikawa**

Las actividades que corresponden al procedimiento de compras inician en la Gestión comercial, algunas compras con el Jefe de producto otras compras con el personal de ventas incluido call center de la empresa investigada. Estos procedimientos no están utilizando procedimientos ni parámetros que permitan realizarlas de manera eficiente. Es por eso que, como primer paso para analizar los procesos de compras, se procedió a realizar la encuesta y entrevista a profundidad obteniéndose las siguientes causas al efecto de la baja productividad reflejada en las ventas del último año. Véase anexo N°2 y anexo N°3 donde se visualiza la entrevista y la encuesta realizada.

De acuerdo al siguiente gráfico N° 6 se aprecia las causas fundamentales de la baja productividad, estas se convierten en los puntos críticos debido a su afecto dentro de la problemática principal. Las Causas son: La inadecua comunicación entre las áreas, la irresponsabilidad de los vendedores, los trámites documentarios, deficiencia de procedimientos bien definidos o claros, retraso en el procesamiento de las órdenes de compra, bajo control de documentos.



Gráfica N° 6: Diagrama de Causa – Efecto Modelo Ishikawa



Fuente: Investigación de la situación actual antes de la mejora. Elaboración propia, adaptación del modelo del diagrama Ishikawa

#### **4.2. Evaluación de los Puntos críticos**

Como resultado de la investigación y del trabajo en el lugar de estudio se obtuvo que los puntos críticos, que afectan la productividad de la empresa son:

**Procedimiento:** El proceso genera retrasos en la actividad, pues la distribución de las órdenes de compra es desordenada. No se está aplicando la tecnología actual, y se desarrolla un trabajo manual innecesario, al tener gran volumen de documentos estos

**Equipo Comercial:** El equipo comercial el cual trabaja en interacción con el equipo de ventas y los jefes de producto reciben las órdenes de compra las cuales las transfieren al área de créditos pero no las revisan bien algunas veces y generan retrasos hasta el momento de ser recibidas por el equipo de compras.

**Comunicación entre áreas:** La comunicación entre las áreas no es la óptima, y la información que brindan al momento de solicitar la compra no se encuentra completa.

**Retrasos en la atención al cliente:** EL cliente muchas veces solicita el estatus de su pedido y por no tener un correcto orden en el proceso la información no es brindada al cliente, otras veces se le indica al día siguiente cuando su orden de compra es rechazada.

**La responsabilidad de Vendedores:** Cuando se solicita información sobre la compra no existen responsables sobre el retraso, ni sobre la pérdida de documentos por el volumen que se maneja.

**Trámites:** Hay subprocesos innecesarios que no requieren realizarse.

**Control de Documentos:** Al tener alto volumen de documentos estos se desordenan con facilidad, y no permite un eficiente seguimiento, lo que genera insatisfacción entre las áreas para el procesamiento de sus pedidos.

#### 4.2.1. Valoración de los puntos críticos

Luego de Analizados los procesos críticos resultado de la investigación se realiza la valoración a través de un tabla de doble entrada que refleja la situación actual de la empresa, como se visualiza en el tabla N° 4.

Tabla N° 4: Valoración de los procesos críticos

Valoración	Muy Malo: 1	Malo: 2	Regular: 3	Bueno: 4	Muy Bueno: 5
Puntos críticos					
<b>Procedimiento</b>	X				
<b>Equipo Comercial</b>			X		
<b>Comunicación entre áreas</b>		X			
<b>Retrasos en la atención al cliente</b>		X			
<b>La responsabilidad de Vendedores</b>	X				
<b>Trámites</b>		X			
<b>Control de Documentos</b>	X				

Fuente: Análisis de la investigación.

Elaboración propia.

#### 4.3. Plan de mejora del proceso de compras

Según los Datos obtenidos, se elaboró el siguiente plan de mejora para el proceso de compras, este se visualiza en el anexo N° 5, en función a la situación actual de la empresa, el plan de acción en la mejora de procesos consistió en la elaboración e implementación de una aplicación que recolecta las órdenes de compra para poder realizar el seguimiento y aprobación en las diferentes instancias enviando la aprobación al instante a las diferentes áreas y permitiendo la revisión inmediata de la orden.

La herramienta se diseña con la posibilidad de poder visualizar el status de cada orden ingresada, y revisar su situación en cualquier instancia.

Es importante mencionar que el desarrollo de la investigación está enfocado al diseño del proceso de compras y gestión de las Órdenes de compra que hasta el momento cuenta con

procesos erróneos, según los diagnósticos realizados mejorando tiempo, calidad, bajos costos y aumentando la rentabilidad de cada proyecto en función a los pedidos y compras que se realicen.

El diseño de la herramienta está alineada a las políticas internas de la compañía, permitiendo una correcta revisión y aprobación a cada instancia que revisa los documentos de trabajo, entre ellos el equipo comercial, el equipo de créditos y el equipo de compras.

Las acciones de mejora consisten además en la capacitación para la utilización de la herramienta, para conocer las políticas del nuevo proceso de compra.

### **Políticas del proceso de compra:**

Para evitar las constantes compras urgentes a costos elevados, devoluciones por pedidos incorrectos, se debe capacitar al personal en las especificaciones y características de los productos según los nombres comerciales, de la misma manera se debe capacitar al personal para el uso adecuado del sistema creado.

- Dependiendo de los montos a comprar, la solicitud de compra será aprobada por distintas instancias de las gerencias.
- Todo sugerido de compra mayor a 500K., requiere de la autorización corporativa (Regional de Finanzas y/o Regional para Latinoamérica). Toda solicitud de compra deberá estar acompañada de los sustentos correspondientes para efectos de auditoría.
- Tener en cuenta, que el sistema NO asigna el número de la orden de compra sino se han concluido con todas las autorizaciones electrónicas en el sistema interno de la empresa.
- No está permitido que primero se ingrese el sugerido de compra en la página web o sistema del fabricante/proveedor sino se cuenta con la orden de compra de la empresa autorizada y finalizada.

- De comprarse producto amortizado, sea el valor que sea, el sistema obligatoriamente solicitará firma del Comprador, Gerencia de Compras y Logístico, Gerencia de Administración y Finanzas.
- La solicitud debe ser remitida por el PM (Jefe de Producto) al Comprador, y es él, el responsable de la información consignada y de los items seleccionados para comprar.
- Si la compra incluye unidades para el segmento retail, necesariamente los códigos el sistema interno deben estar diferenciados: retail de canales.
- Deben asegurarse que todos los códigos y part number's sugeridos, estén debidamente creados en el sistema de la empresa.
- El PM es el único responsable de la información que se consigna en la creación de los productos, la cual debe ser exacta y real de acuerdo a las características señaladas por el fabricante.
- Los PM deben de tener en cuenta que antes de tramitar un sugerido de compra, existen para ciertas marcas/líneas de producto Montos Mínimos de compra. Además es labor del PM revisar y confirmar los costos a los cuales se colocarán las órdenes.

#### **4.4. Implementar el diseño del proceso de compras**

Para la Implementación se realizó la capacitación al personal de créditos y finanzas, personal de compras, personal de ventas y personal del área comercial.

Se procedió con la explicación del nuevo diseño de Proceso de compras, este se visualiza en el anexo N°5 donde podemos visualizar y detallar:

Primero: El personal de ventas (Encargada de generar el pedido y coordinar con el cliente) recibe y registra la orden de compra en el sistema. Las imágenes del sistema se visualizan en el anexo N°6 (tiempo estimado 15min a 30 min)

Segundo: El equipo comercial o Jefe de Producto (PM) recibe la orden de compra instantemente en el sistema por medio de un aviso de correo electrónico y detalla los códigos y modalidad de compra, teniendo en cuenta las políticas ya detalladas. (Tiempo estimado 30min a 1 hr).

Tercero: El área de crédito analiza al cliente y su capacidad de endeudamiento además de facturas pendientes de pago, de requerir la aprobación de gerencial la OC automáticamente es enviada a Gerencia de Finanzas para su aprobación. (Tiempo estimado 30 min a 1 hr)

Cuarto: Luego de la aprobación de créditos, la orden pasa instantáneamente al área de compras con todas las aprobaciones he información requerida de compra, el comprador procede a generar la orden de compra en el sistema interno y la entrega al proveedor para su posterior despacho, el comprador aprueba la compra y les llega a todas las instancias la confirmación y número de Oc Generado. (Tiempo estimado 30 min a 1 hr)

Quinto: El Comprador gestiona la recepción de la mercadería con el proveedor y personal de almacén, y se cierra el proceso de compra.

Total de horas invertidas en el procedimiento toma entre 2 y 3 horas aproximadamente.

#### **4.5. Comprobar las mejoras a partir de los indicadores de gestión**

Para la comprobación de la implementación realizamos el análisis de acuerdo a los indicadores de gestión detallados en el anexo N°7.

A continuación detallaremos punto a punto las mejoras realizadas:

- Uno de los puntos es en el cual se puede identificar el Nivel de incumplimiento con los clientes identificando el número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas con el cliente al momento de la cotización. Los Costos que se identifican al no cumplir las especificaciones de calidad

y servicio son costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc. Como se visualiza en el Tabla N° 5.

Tabla N° 5: Nivel de incumplimiento con los clientes

Situación Anterior - Octubre 2013	Cantidad	Situación Actual - Marzo 2014	Cantidad
Pedidos Rechazados	40	Pedidos Rechazados	4
Total de Órdenes de Compra Recibidas	223	Total de Órdenes de Compra Recibidas	309
Nivel de incumplimiento con los clientes	17.94%	Nivel de incumplimiento con los clientes	1.29%

Fuente: Información interna de la empresa  
Elaboración propia.

Como se visualiza en el tabla N°5 los costos que se identifican al no cumplir con las especificaciones de calidad indicadas al cliente antes del nuevo proceso de compra llegaban al 17%, sin embargo, bajo el nuevo proceso los costos de pedidos rechazados se redujeron a 1.2% del total.

- Al tener una proyección y orden de pedidos, ahora hay un control adecuado de compras, en el siguiente tabla N° 6 se muestra el porcentaje de pedidos generados considerados de Calidad, en el mes de Octubre del 2013 y marzo del 2014, Los pedidos considerados de calidad se refieren a: número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional, los cuales no representen costo de tiempo perdido, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, pérdida de ventas, entre otros.

Tabla N° 6: Calidad de los Pedidos Generados

Situación Anterior - Octubre 2013	Cantidad	Situación Actual - Marzo 2014	Cantidad
Pedidos Generados sin problema	133	Pedidos Generados sin problema	297
Total de Pedidos Generados	183	Total de Pedidos Generados	305
Porcentaje de Pedidos generados considerados con Calidad	72.68%	Porcentaje de Pedidos generados considerados con Calidad	97.38%

Fuente: Información interna de la empresa

Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en la Tabla N° 6 anterior actualmente bajo el nuevo procedimiento la mejora es sustanciosa pues se sobrepasa el 90% de pedidos generados y considerados de calidad, demostrando eficiencia interna, cumplimiento de las funciones y políticas de la empresa.

- Como último punto de análisis tenemos el tiempo promedio en la generación de Órdenes de compra, realizando la comparación en el mes de Octubre del 2013 y marzo del 2014. Como se visualiza en la tabla N° 7.

Tabla N° 7: Tiempo promedio en la generación de Ordenes de compra

Situación Anterior - Octubre 2013	Tiempo en horas	Situación Actual - Marzo 2014	Tiempo en horas
Tiempo promedio en la generación de Órdenes de compra	14	Tiempo promedio en la generación de Órdenes de compra	3

Fuente: Información interna de la empresa

Elaboración propia

En este cuadro conseguimos demostrar la más grande diferencia pues anteriormente el tiempo promedio era 14 hrs, actualmente el tiempo tomado entre la recepción de la orden y procesamiento de compra indica que se puede realizar el mismo día de recibida la Orden de compra.



#### **4.6. Interpretación de los resultados**

Como lo indicó A. Reyes (2013) la gestión de la cadena para suministros está integrada a la gestión del servicio al cliente, el objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio al cliente se logra optimizando la cadena de suministros.

En primer lugar, el tiempo para la realización del proceso de compras se lograría disminuir con la implementación de un manejo adecuado en el proceso de Administración de compras, como lo indicó J.F. Rockart (1995)

Segundo, La comunicación entre las áreas es necesaria para el logro de los objetivos de la mejora de procesos; entre los puntos de mejora se encuentra la clara identificación de los responsables en cada fase del proceso para con ello brindar un mejor servicio al cliente cuando requiere información.

Con las Observaciones detalladas en la investigación, deja claramente dicho que el problema de la empresa investigada está relacionada al manejo del procedimiento de compras, la implementación de la propuesta incrementaría el volumen de atenciones mensuales, debido al aprovechamiento de recursos.

Finalmente, la gestión del servicio al cliente se ve beneficiada por la mejora en el procedimiento de compras.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

1. El sector de comercialización al por mayor de productos tecnológicos se muestra en crecimiento en relación a los últimos años, reflejado en la competitividad entre los mayoristas distribuidores, con el crecimiento de la empresa investigada observamos que el volumen actual de trabajo se ha incrementado, y que los clientes actuales toman en cuenta factores diferentes al precio para decidir si compra, como lo es la pronta atención a sus requerimientos.
2. Con la investigación se evaluó los procesos principales de la empresa que afectaban la competitiva de la compañía frente a la rapidez de respuesta del competidor. Entre los puntos críticos el hecho que tuvo mayor notoriedad fue la ausencia de control en la distribución de las órdenes de compra del cliente, pues esta era manual y poco práctica.
3. La aplicación de Indicadores de gestión es muy importante pues permite un eficiente análisis de la situación real en los procesos evaluados, además de la cuantificación del cumplimiento de los objetivos de la mejora de procesos.
4. Otra conclusión identificada que se podría generar al aplicar el análisis para el mejoramiento de procesos es encontrar los principales procesos críticos capaces de influir en la satisfacción del cliente, incrementando la empatía y fidelidad del cliente.
5. Mejorar el procedimiento aplicando una herramienta tecnológica de gestión que se encuentre sincronizada con las diferentes áreas permite medir resultados y ellos permiten comprobar la mejora de estos en referencia al tiempo, capacidad de respuesta y la calidad del servicio de distribución brindado. En conclusión se lograría realizar un control constante al sistema.

## **5.2. Recomendaciones**

1. En vista al crecimiento del sector se recomienda que la empresa investigada tome la propuesta de mejora y la ejecute, además que la empresa siempre esté en constante análisis del mercado y control de los procesos internos, se recomienda fortalecer su participación en el mercado alineando los procesos a los objetivos de la compañía y a las preferencias del cliente, planteando una estrategia diferenciadora.
2. Se recomienda que la empresa investigada debe estar atenta a sus debilidades, para analizarlas con los indicadores, gestionarlas y resolverlas, buscar el mejoramiento de procesos que sean beneficiosos para obtener competitividad en el mercado, y mantener una estrategia de enfoque al cliente. Utilizar los indicadores de gestión en los principales procesos operativos, para con ello generar una cultura empresarial con capacidad competitiva.
3. Se recomienda manejar procedimientos constantes de análisis de la satisfacción del cliente. El cliente siempre va a desear el mejor trato de sus proveedores, es por ello que mantener la lealtad del cliente de forma continua debe ser lo primero en cada compañía.
4. Tomar la propuesta requiere del apoyo del dueño de la empresa, se recomienda mantener informado al personal de los cambios desarrollados, pues deben conocer las políticas y objetivos de la compañía. Para así motivarse al trabajo en equipo.

## Capítulo VI: Referencias Bibliográfico

### 6.1. Libros

- Aaker D., Joachimsthaler E. (2006) “Liderazgo de Marca”, 1ª. ed. De Ediciones Deusto. España, 347p.
- Ballou, R. (2005) “Logística - Administración de la Cadena de Suministros”; 5ª. ed. Editorial Prentice Hall. México, 815p.
- Blanchard K., Randolph A., Grazier P. (2006) “Trabajo en equipo, Go team!”. 1ª. ed. De Ediciones Deusto. España, 170p.
- Charles, Hair J. y McDaniel C. (2002) “Marketing”, 6ª. ed. De Ediciones Lamb International Thomson Editores S.A. México, 380p.
- Fred R. D. (2008) “Conceptos de administración estratégica” 10ª. ed. De Ediciones Person Educación. México, 384p.
- Hammer M. (1997) “La revolución de la reingeniería” 2ª. ed. Ediciones Díaz Santos. S.A., España, 355p.
- Hesselbein F., Goldsmith M. (2006) “El líder del futuro” 1ª. ed. De Ediciones Deusto. España, 338p.
- James L. Heskett (1997) “The Service Profit Chain” 1ª. ed. de Simon & Schuster Inc., Estados Unidos, 320p.
- Kotler P. y Armstrong G. (2003) “Fundamentos de Marketing” 6ª. ed. Pearson Education, México, 656p.
- Kourdi J. (2008) “Estrategia: Claves para tomar decisiones en los negocios” 1a. ed. De Empresa editora el Comercio. Perú, 220p.

- Porter M. E. n (2006) “Estrategia y Ventaja Competitiva” 1ª. ed. De Ediciones Deusto, España, 222p.
- Peters T. (2006) “Gestionar con imaginación” 1ª. ed. Ediciones Deusto. España, 170p.
- Prahalad C. K. (2006) “Estrategia Corporativa” 1ª. ed. De Ediciones Deusto. España, 254p.

## **6.2. Tesis e investigaciones**

- Dávila J. (2013) Título: “Propuesta de mejora de los procesos para la administración de ventas de la empresa Indumotora del Perú S.A.” Universidad Nacional Agraria la Molina Lima, Perú, 55p.
- Pozo K. (2003). Título: “Diseño del proceso de Compras y Gestión de almacén para la mejora la rentabilidad de la obra de la empresa A.R. Inmobiliaria Contratistas S.A.” Universidad Privada del norte - Trujillo, Perú, 126p.
- Ricoh Company, Ltd. (2011) “Índice de eficiencia de procesos de Ricoh” Un informe de investigación exclusivo de Coleman Parkes Research, Realizado en Bélgica, Francia, Alemania, Italia, los Países Bajos, los países nórdicos (Suecia, Finlandia, Noruega y Dinamarca), España, Suiza y el Reino Unido.

## **6.3. Artículos Electrónicos**

- Latinos.US 2014. Empresa de Marketing de apoyo al empresario Peruano. 1:1  
Disponible en Inventario.US (<http://www.inventario.us/>)  
Accesado en: 28/10/2014
- Bravo C. J. Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) ,4ta Edición 2011. 1:1  
Disponible en Gestipolis (<http://www.gestipolis.com/>)  
Accesado en: 29/10/2014

- Nair E. Servicio al Cliente vs. Satisfacción del Cliente, 2014, 1:1  
 Disponible en Prize (<https://prezi.com/xwjdh11mfwec/copy-of-servicio-al-cliente-vs-satisfaccion-del-cliente/>)  
 Accesado en: 20/10/2014
- Reyes A. Gestión Integrada de Servicios, 2013, 1:1  
 Disponible en Prize (<https://prezi.com/rpinooqltr4z/gestion-integrada-de-servicios/>)  
 Accesado en: 20/10/2014
- Rockart J. Chief executives define their own data needs, Artículo de 1979  
 Disponible en Europe Pubmet Central (<http://europepmc.org/>)  
 Accesado en: 25/09/2014
- Sáez Vacas F., García O., Palao J. y Rojo P., Capítulo 5 “Reingeniería de procesos (i): características, principios y herramientas de aplicación”, 2000.  
 Disponible en Grupo de Sistemas inteligentes (<http://www.gsi.dit.upm.es/index.php>)  
 Accesado en: 27/10/2014
- Thompson I. Canales de Distribución, 1ta Edición 2007. 1:1  
 Disponible en Promonegocios (<http://www.promonegocios.net/>)  
 Accesado en: 29/10/2014

## Capítulo VII: Anexos

### 7.1. Anexo N°1: Matriz Lógica

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>GENERAL</b>	¿Los procedimientos de la administración de compras de la empresa necesitan un mejoramiento para incrementar la productividad de la empresa en el sector muy competitivo como se muestra en el mercado peruano?	Generar una propuesta de mejora de los procesos para el área de administración de compras en la EPC la cual permita alcanzar la eficiencia en cada proceso, logrando aumentar la competitividad en función de un mejor servicio al cliente, en el periodo 2013 - 2014.	El sector de comercialización al por mayor de productos tecnológicos se muestra en crecimiento en relación a los últimos años, reflejado en la competitividad entre los mayoristas distribuidores, con el crecimiento de la empresa investigada observamos que el volumen actual de trabajo se ha incrementado, y que los clientes actuales toman en cuenta factores diferentes al precio para decidir si compra, como lo es la pronta atención a sus requerimientos.	En vista al crecimiento del sector se recomienda que la empresa investigada tome la propuesta de mejora y la ejecute, además que la empresa siempre esté en constante análisis del mercado y control de los procesos internos, se recomienda fortalecer su participación en el mercado alineando los procesos a los objetivos de la compañía y a las preferencias del cliente, planteando una estrategia diferenciadora.
<b>ESPECIFICOS</b>	¿Cuál la situación actual de los procesos de administración de compras en la empresa privada comercializadora al por mayor de productos tecnológicos?	Presentar un diagnóstico de la situación actual del área de administración de compras en la EPC para identificar la problemática que enfrenta la administración de compras frente al mercado	Con la investigación se evaluó los procesos principales de la empresa que afectaban la competitiva de la compañía frente a la rapidez de respuesta del competidor. Entre los puntos críticos el hecho que tuvo mayor notoriedad fue la ausencia de control en la distribución de las órdenes de compra del cliente, pues esta era manual y poco práctica.	Se recomienda que la empresa investigada debe estar atenta a sus debilidades, para analizarlas con los indicadores, gestionadas y resolverlas, buscar el mejoramiento de procesos que sean beneficiosos para obtener competitividad en el mercado, y mantener una estrategia de enfoque al cliente. Utilizar los indicadores de gestión en los principales procesos operativos, para con ello generar una cultura empresarial con capacidad competitiva.
	¿Cómo puedo identificar adecuadamente el nivel de productividad actual de la empresa en los procesos desarrollados diariamente?	Aplicar los indicadores de gestión en la situación actual de la Empresa privada para validar los puntos críticos que deben ser revisados.	La aplicación de Indicadores de gestión es muy importante pues permite un eficiente análisis de la situación real en los procesos evaluados, además de la cuantificación del cumplimiento de los objetivos de la mejora de procesos.	
	¿Cuáles son los procesos que en el área de administración de compras son puntos críticos los cuales impiden generar eficiencia en cada parte del proceso?	Evaluar los procesos críticos en el área de administración de compras para con ello generar eficiencia en el proceso buscando además economizar el esfuerzo humano para reducir la fatiga innecesaria.	Otra conclusión identificada que se podría generar al aplicar el análisis para el mejoramiento de procesos es encontrar los principales procesos críticos capaces de influir en la satisfacción del cliente, incrementando la empatía y fidelidad del cliente.	Se recomienda manejar procedimientos constantes de análisis de la satisfacción del cliente. El cliente siempre va a desear el mejor trato de sus proveedores, es por ello que mantener la lealtad del cliente de forma continua debe ser lo primero en cada compañía.
	¿Es posible elaborar una propuesta que permita mejorar la productividad e incluya mecanismos de control para que la empresa eleve su nivel de satisfacción de sus clientes?	Proponer la implementación de un nuevo proceso en la administración de compras con el cual se eleve la calidad del proceso para alcanzar la eficiencia en el correcto uso de los recursos	La implementación del nuevo proceso de compras permite medir resultados y ellos permiten comprobar la mejora de procesos en referencia al tiempo, capacidad de respuesta y la calidad del servicio de distribución brindado. En conclusión se logra realizar un control constante al sistema.	Tomar la propuesta requiere del apoyo del dueño de la empresa, se recomienda mantener informado al personal de los cambios desarrollados, pues deben conocer las políticas y objetivos de la compañía. Para así motivarse al trabajo en equipo.

Elaboración: Propia

## 7.2. Anexo N°2: Cuestionario realizado a Supervisores y Gerentes

1. Indique el área a la que pertenece y responda brevemente: En relación al proceso de Compras: ¿Qué actividades, funciones y/o procesos realiza?

2. ¿Cómo considera que se están realizando dichas actividades, funciones y/o procedimientos?

3. ¿Cuánto es el plazo fijado para la realización de dicha actividad?

4. ¿Realiza una medición de la efectividad con la que llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procedimientos? (por favor responda enfocándose en el proceso y no en las personas)

5. ¿En qué procesos no se cumplen con la meta de eficiencia? ¿Por qué?

6. ¿Cuál considera que son los procesos más importantes para el cumplimiento del procedimiento de compras siendo eficientes?

7. ¿Cómo interaccionan las diferentes áreas en el ámbito de sus actividades, funciones y/o Procedimientos?

8. ¿Qué herramientas informáticas, utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o Procedimientos?



**7.3. Anexo N°3: Cuestionario aplicado al personal administrativo, comercial, operativo y vendedores.**

N°1	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		BUENO	REGULAR	MALO	
1	Cotización de Productos		X		La realiza el personal de ventas o PM
2	Recepción de Orden de compra del cliente (OC)			X	recepción del personal de Ventas o PM
3	Entrega de OC a personal de operaciones			X	La persona de operaciones recibe durante el día las órdenes de compra y en sólo 2 turnos al día la distribuye
4	Personal de operaciones distribuye la OC al área de Créditos		X		Al ser la distribución en sólo 2 turnos, se registran órdenes que pasan para revisión por créditos al día siguiente
5	Evaluación crediticia de cliente			X	Se acumulan las Oc pendientes de evaluación, algunas que sobre pasan el monto de crédito requieren escalar a Gerencia
6	Personal de operaciones recoge las OC aprobadas		X		El personal de operaciones también recoge la mercadería en 2 turnos mañana y tarde. Órdenes a pesar de estar aprobadas al final del día pasan a otra área al día siguiente
7	Estas son entregadas al Comprador			X	El comprador muchas veces recibe la orden de compra al 3er día y trabaja bajo presión, las ordenes no se encuentran con la información completa requerida para compra
8	El comprador realiza la compra al proveedor		X		Luego de realizada la compra debe presionar a la marca para que entregue antes del tiempo coordinado, pues las ordenes están retrasadas
9	Seguimiento a la Orden de compra		X		Hay dificultad en determinar la situación de la orden
10	Respuesta al cliente			X	Demoras en dar respuesta
11	Despacho del Proveedor		X		La recepción del material regularmente es tardía

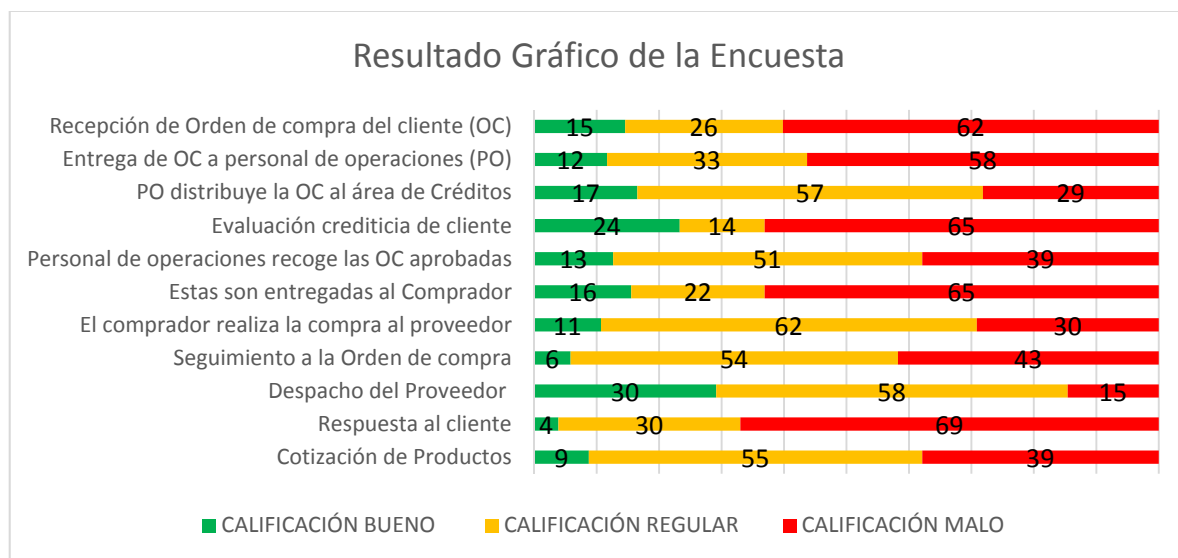
Elaboración Propia

## Resultado del cuestionario realizado al Personal respecto al Proceso de Compras

N°1	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		
		BUENO	REGULAR	MALO
1	Cotización de Productos	9	55	39
2	Recepción de Orden de compra del cliente (OC)	15	26	62
3	Entrega de OC a personal de operaciones	12	33	58
4	Personal de operaciones distribuye la OC al área de Créditos	17	57	29
5	Evaluación crediticia de cliente	24	14	65
6	Personal de operaciones recoge las OC aprobadas	13	51	39
7	Estas son entregadas al Comprador	16	22	65
8	El comprador realiza la compra al proveedor	11	62	30
9	Seguimiento a la Orden de compra	6	54	43
11	Respuesta al cliente	4	30	69
10	Despacho del Proveedor	30	58	15

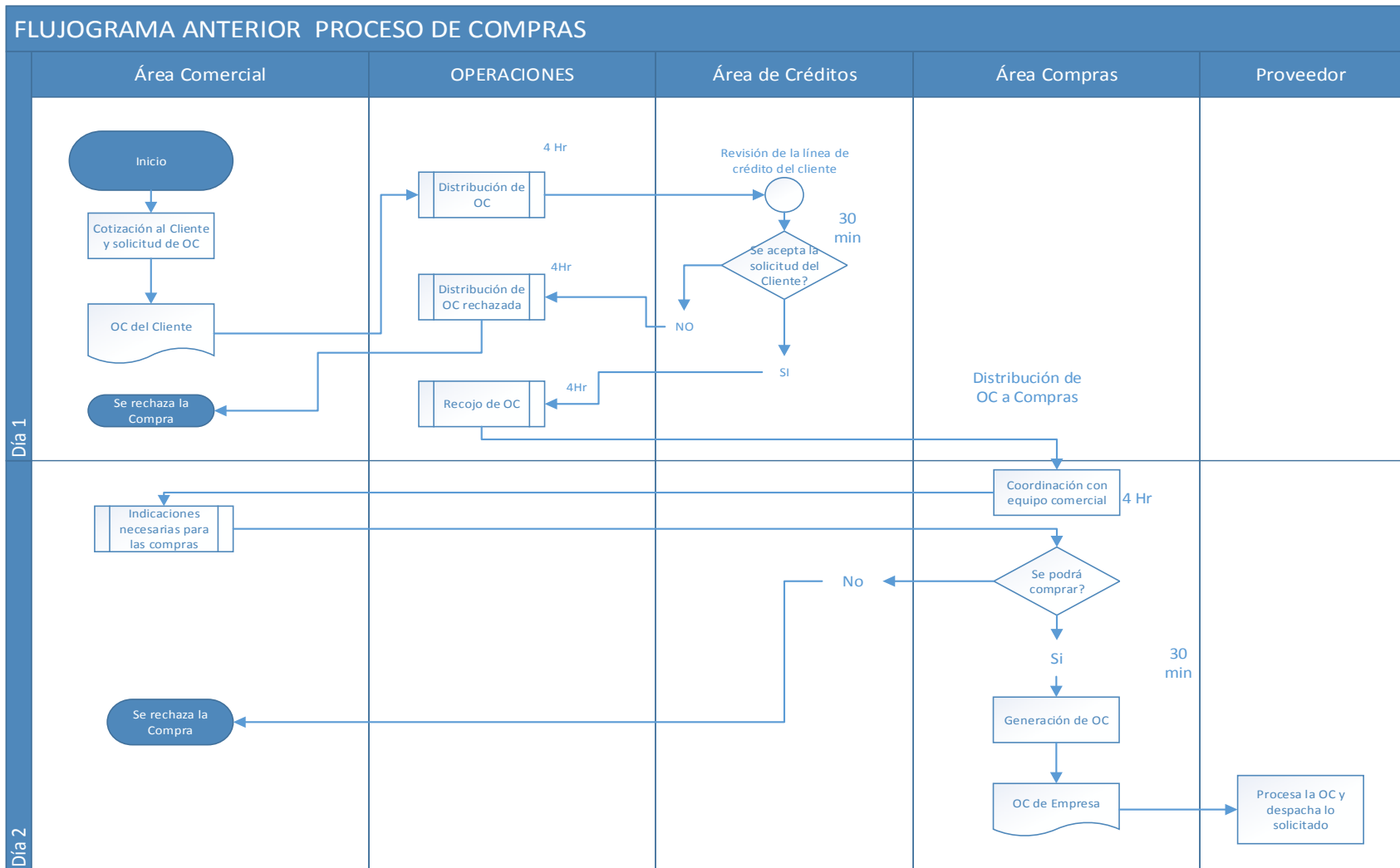
Elaboración Propia

### Gráfica del Resultado



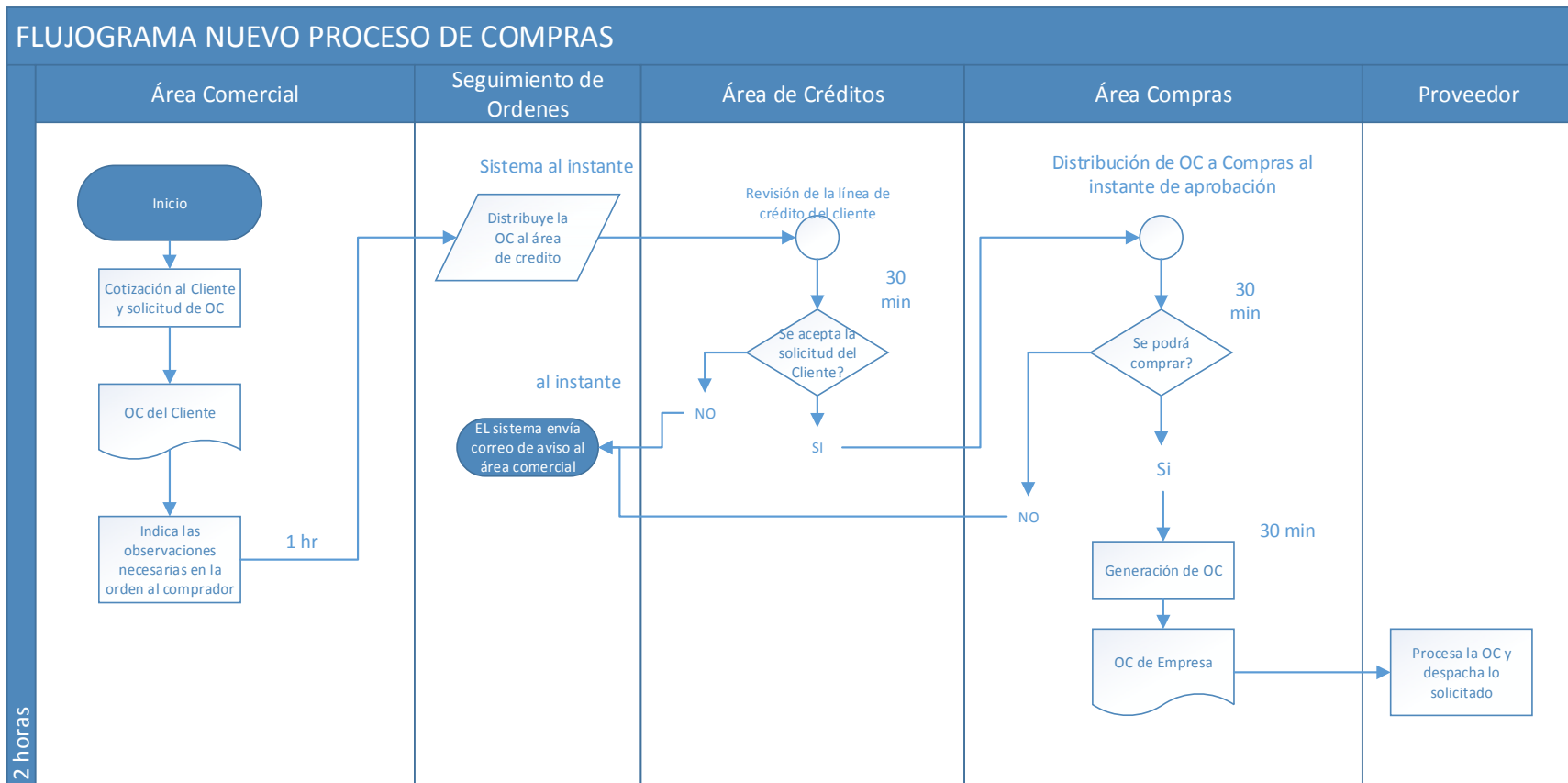
Elaboración Propia

### 7.4. Anexo N°4: Flujograma de Proceso anterior de Compras



Elaboración propia

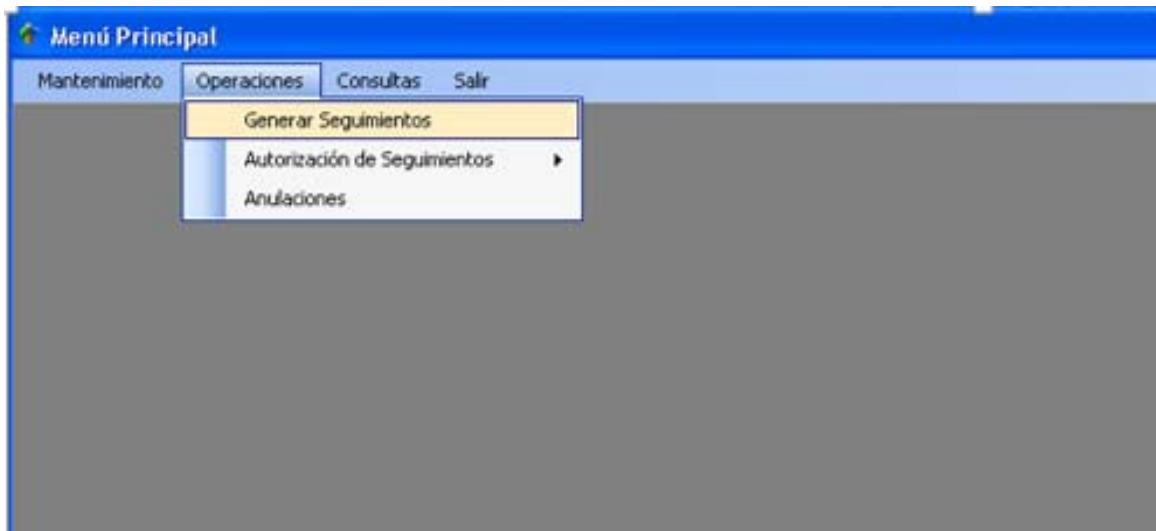
**7.5. Anexo N°5: Flujograma de Proceso Nuevo de Compras**



Elaboración propia

## 7.6. Anexo N°6: Imágenes del Nuevo Sistema

Imagen de la Herramienta:



Pantallazo del Ingreso de la Orden

The screenshot displays the 'Ingreso de la Orden' (Order Entry) screen. It is divided into two main sections: 'Datos Generales' (General Data) and 'Aprobaciones de Creditos' (Credit Approvals).

**Datos Generales:**

- Numero: 00000039
- Vendedor: 01015
- Num de OC: 352100
- Ruc: 20100017491
- Cliente: [Empty field]
- Monto: [Empty field]
- Observaciones: [Empty text area]

**Aprobaciones de Creditos:**

Co	Nombre
01	[Empty]
02	[Empty]
*	[Empty]

**Aprobaciones de PMs:**

Se	Co	NomPm
<input checked="" type="checkbox"/>	01	[Empty]
<input type="checkbox"/>	02	[Empty]
<input type="checkbox"/>	03	[Empty]
<input type="checkbox"/>	05	[Empty]
<input checked="" type="checkbox"/>	07	[Empty]
<input type="checkbox"/>	08	[Empty]
<input type="checkbox"/>	10	[Empty]
<input type="checkbox"/>	11	[Empty]
<input type="checkbox"/>	12	[Empty]

At the bottom of the screen, there are two buttons: 'Guardar' (Save) and 'Retornar' (Return). There is also a 'Yes' button and a file path: 'C:\Documents and Settings\... My Documents\ARCHIV...'

Pantallazo de Aprobación del Jefe de Producto

**Datos del Seguimiento**

Número: 00000039

Código Vendedor: 01015

Nombre Vendedor: [Nombre del vendedor]

Fecha: [Fecha]

Hora: 10:43:27 am.

Número de DC: 352100

RUC: 20100017491

Cliente: [Nombre del cliente]

Monto: [Monto]

Observaciones: NINGUNA OBSERVACION

Status: APROBADO

Situación: CREDITOS

**Datos de PMS**

Sel	Codigo	Nombre
<input checked="" type="checkbox"/>	01	[Nombre]
<input type="checkbox"/>	02	[Nombre]

**Selección de Compradores**

Sel	Codigo	Nombre
<input checked="" type="checkbox"/>	004	PABLO TORRES

Observaciones: [Campo vacío]

**Observaciones**

Codigo	Fecha	Usuario
01	29/10/2010	[Usuario]
02	29/10/2010	[Usuario]

Observaciones PMS

Codigo	Fecha	Usuario

**Documentos Adjuntos**

Archivo	Usuario
ARCHIVO DE PRUEBA1.docx	[Usuario]

Ruta:  Ver

## Pantallazo de Aprobación de créditos

### Datos del Seguimiento

Numero: 00000039

Codigo Vendedor: 01015

Nombre Vendedor: [REDACTED]

Fecha: [REDACTED]

Hora: 10:43:27 a.m.

Numero de OC: 352100

Ruc: 20100017491

Ciente: [REDACTED]

Monto: [REDACTED]

Observaciones: [REDACTED]

Status: **PENDIENTE**

Situación: CREDITOS

### Datos de Creditos

Sel	Codigo	Nombre
<input checked="" type="checkbox"/>	01	COMERCIAL
<input type="checkbox"/>	02	[REDACTED]

### Detalle de PMs

Codigo	Nombre
01	[REDACTED]
07	[REDACTED]

### Observaciones

RL: APROBADO

### Documentos Adjuntos

Archivo	Usuario
ARCHIVO DE PRUEBA1.docx	[REDACTED]

[Abrir](#)

Ver OC

Aprobar

Desaprobar

Retornar

## Pantallazo de la Consulta de Seguimientos

**Criterio de Búsqueda**

Campo:

Desde:

Hasta:

Buscar

Todos

Numero	CodVendedor	NumVendedor	Fecha	Hora	NumOC	Ruc
00000009	01015	MANUEL...	2010/03/27	10:43:27 a.m.	352100	201000

**Detalle de Creditos**

Codigo	Nombre	FecRec	HorRec	FecApro	HorApro
01	...	...	...	...	...
02	...	...	...	...	...

**Detalle de Compradores**

Codigo	Nombre	FecRec	HorRec	FecApro	HorApro
01	...	...	...	...	...
07	...	...	...	...	...

**Detalle de Compradores**

CodPm	CodComp	NumComp	FecRec	HorRec	FecApro	Ho
01	001	...	...	...	...	...

**Documentos Adjuntos**

Archivo	Usuario
ARCHIVO DE PRUEBA1.docx	Fernando...

[Ver OC](#) [Detalle de Anulación](#)

Exportar Retornar



**7.7. Anexo N°7: Principales indicadores de Gestión**

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{(Pedidos Generados sin Problemas)}}{\text{(Total de pedidos generados)}} \times 100$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo de tiempo perdido, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, pérdida de ventas, entre otros.
Nivel de incumplimiento con los clientes	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas con el cliente.	$\frac{\text{(Pedidos Rechazados)}}{\text{(Total de Órdenes de Compra Recibidas)}} \times 100$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Tiempo promedio en la generación de Órdenes de compra	Consiste en calcular el tiempo promedio que demora el flujo en el procesamiento de la Orden de compra	Tiempo promedio desde el ingreso de la orden de compra hasta la entrega de la Orden al proveedor	Este análisis permite medir el nivel de efectividad del sistema, conociendo el tiempo en cumplir el nuevo proceso.

Elaboración Propia.