

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMIA Y PLANIFICACION
TITULACION POR EXAMEN PROFESIONAL



“Propuesta de mejora para la gestión de adquisiciones del Club Tennis las Terrazas

Miraflores”

Trabajo Monográfico Presentado por:

Aramis Mauricio Ortega Ortega

Para optar por el Título Profesional de:

Ingeniero en Gestión Empresarial

Lima - Perú

2015

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2	Objetivos	2
1.3	Justificación.....	3
1.4	Limitaciones	3
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	4
2.1	Antecedentes	4
2.2	Marco Teórico.....	5
2.3	Definición de Términos:	13
III.	METODOLOGÍA.....	15
3.1	Lugar	15
3.2	Tipo de Estudio	15
3.3	Diseño	15
3.4	Técnicas e instrumento de recolección de datos:	16
IV.	RESULTADOS	17
4.1	Descripción de la Empresa:.....	17
4.2	Descripción del Proceso de Compras.....	22
4.3	Diagrama de Flujo de Compras.....	23
4.4	Describir prioridad competitiva	25
4.5	JIT y la Teoría de los Cinco Ceros.....	27
4.6	Elementos del JIT.....	33
4.7	Principios de la producción sincronizada.....	34
4.8	Perseguir la Perfección.....	35
4.9	Modelo de Posición del Suministro- Matriz de Kraljic:	37
4.10	Propuesta de Indicadores de Gestión del Aprovisionamiento.....	38
	CONCLUSIONES	39
	RECOMENDACIONES.....	41
	BIBLIOGRAFIA	42
	ANEXOS	43
	Anexo 01: Cuestionario al Gerente General	43
	Anexo 02: Copia de Cotización de Proveedor de Papel Higiénico y Papel Toalla.....	44
	Anexo 03: Formato de registro de proveedor	45
	Anexo 04: Pliego de Condiciones Técnicas para la Adquisición de Papel Higiénico y Papel Toalla.....	46

Anexo 05: Matriz de Consistencia 56

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Proceso a desarrollar para la atencion de requerimientos.....	22
Cuadro N°2: Propuesta de Indicadores	38

INDICE DE GRAFICOS

Figura N°1: Enfoque Tradicional vs Enfoque Just In Time.....	10
Figura N°2: Matriz de Kraljic	11
Figura N°3: Organigrama Institucional de Administración.....	20
Figura N°4: Organigrama de Gerencia de Administracion y Finanzas.....	21
Figura N°5: Diagrama de Flujo.....	24
Figura N°6: Diagrama de Flujo Actual	29
Figura N°7: Diagrama de Flujo Propuesto.....	31
Figura N°8 Ciclo PHVA	35

RESUMEN

El Club Tennis Las Terrazas Miraflores es una asociación civil sin fines de lucro, fundado hace noventa y seis años, por un grupo de socios que buscaban satisfacer su necesidad de contar con un lugar donde poder desarrollar diversas disciplinas deportivas. En la actualidad el Club ha logrado posicionarse como una institución emblemática en el distrito de Miraflores, cuyo principal objeto social es brindar a sus asociados los mejores servicios de entretenimiento para la familia, así como la implementación de infraestructura adecuada para el desarrollo de diversas actividades deportivas como el fútbol, el juego profesional de bochas, karate, natación y el más importante, al ser su deporte bandera, el Tenis.

En atención a lo señalado, para poder cumplir con el objeto social del Club, dentro del área Administrativa se cuenta con una Jefatura de Logística, encargada del proceso de gestión para las adquisiciones de bienes y servicios.

Por tanto, en la presente propuesta se realizará un análisis de la gestión realizada por la Jefatura de Logística, advertir las deficiencias del área y en atención a ello proponer la implementación de un Plan de Gestión de Adquisiciones Efectivo (en adelante el Plan), mediante el cual se optimicen las gestiones aplicadas a la fecha y de esta manera adquirir de manera oportuna todos los bienes y servicios que se requieran para el desarrollo de las actividades relacionadas a las adquisiciones, a un costo adecuado al mercado. En este sentido, será necesario alinear los objetivos del Club con la planificación de la demanda y su ejecución de compra.

Una gestión eficaz de compra y la aplicación adecuada de estrategias permitirá establecer modalidades de adquisición, logrando eficiencia y efectividad económica en la cobertura de bienes y servicios.

Con la finalidad de implementar el Plan, el presente trabajo monográfico se desarrolla en Cuatro Capítulos:

- Capítulo I, se identifica la problemática, objetivos, justificación, importancia y limitaciones del desarrollo del trabajo.
- Capítulo II, estará centrado en realizar una revisión de literatura especializada sobre la gestión logística a nivel universal, con la finalidad de contar con el soporte teórico necesario.
- Capítulo III, se explicará la metodología a implementar y los resultados positivos de esta en la gestión logística.
- Capítulo IV, se desarrollará la historia de la institución, la descripción del proceso de aprovisionamiento actual, el respectivo diagnóstico, así como la evaluación y análisis de las compras durante el periodo 2013. Se finalizará con una propuesta de política y planificación del sistema de adquisiciones así como indicadores de gestión, con el objetivo de realizar y mantener un seguimiento mensual a los procedimientos que engloban la gestión de aprovisionamiento.

Palabras Claves: Gestión, Compra, Planeamiento, Demanda, Proveedores, Justo a Tiempo.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del Problema

El Club Tennis Las Terrazas Miraflores es una asociación sin fines de lucro, especializado en satisfacer las necesidades de sus asociados, mediante la práctica de deportiva y una actividad social integradora que fomente el compañerismo y la solidaridad. Para ello es de suma importancia manejar de manera efectiva la administración de su cadena de abastecimiento, utilizando herramientas de sistemas e información, para la optimización de sus operaciones en la gestión de adquisiciones de bienes y servicios, incluyendo su distribución.

En los últimos años, la gestión de adquisiciones de bienes y servicios del Club no ha sido la más adecuada, ya que para la adquisición de bienes y servicios solo se ha venido considerando el factor Precio, razón por la cual el Club ha caído en compras engañosas de productos y servicios de mediana y baja calidad.

En el 2013, el área de logística del Club ha incurrido en una inadecuada gestión de adquisiciones, en el que no existían un solo canales de compras con procedimientos adecuados y estandarizados para un mejor control de ellos. En consecuencia, el Club no ha atendido a tiempo los requerimientos, no han tenido el mejor precio del mercado, las condiciones de compra no han sido las mejores, los productos no han llegado a tiempo o simplemente no han llegado; finalmente, este desorden logístico ha hecho que el Club se involucre en reclamos legales.

Para poder contrarrestar estos inconvenientes que afronta el Club, se debe realizar una reorganización del área de logística, poniendo énfasis en la gestión de adquisiciones, empezando por definir un canal efectivo para el normal flujo de los requerimientos y que optimicen el desempeño del área.

1.1.2 Formulación del Problema

1.1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera se puede asegurar que la gestión de adquisiciones de bienes y servicios se hace de forma efectiva en el Club Tennis Las Terrazas Miraflores?

1.1.2.2 Problemas Secundarios

1.1.2.2.1 ¿Cómo se puede determinar la importancia de la gestión de adquisiciones de bienes y servicios dentro del Club?

1.1.2.2.2 ¿De qué manera se puede establecer estrategias de adquisición para disminuir los precios por volumen de compra, asegurar los tiempos de llegada del producto y reducir las incidencias de rechazo de los productos por calidad?

1.1.2.2.3 ¿Se cuenta con documentación necesaria para determinar los indicadores y su eficiencia en su utilización?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora del planeamiento de adquisiciones de bienes y servicios que permita asegurar la efectiva adquisición para cubrir con la demanda del Club Tennis Las Terrazas Miraflores.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Analizar la importancia y el impacto de la aplicación del Just in Time y la Teoría de los 5 ceros en la gestión de adquisiciones del área de Logística con el resto del Club.

1.2.2.2 Proponer políticas de compras, a través de la Matriz de Kraljic, que permita establecer estrategias de compras para disminuir precios por volumen de compra, asegurar tiempo de llegadas y reducir incidencias de rechazo de productos.

1.2.2.3 Desarrollar los indicadores de desempeño del proceso de gestión de adquisiciones.

1.3 Justificación

La gestión de adquisiciones es el conjunto de operaciones que realiza toda organización para abastecerse de los materiales y servicios necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

Según Domínguez Machuca (1995) el Just In Time (Justo a tiempo) pretende que todos los clientes (socios) sean atendidos justo en el momento preciso, exactamente en la calidad requerida, con productos de máxima calidad y mediante un proceso de Adquisiciones que utilice un mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario. La denominada teoría de los cinco ceros (establecida por Georges Archier y Hervé Seryex), va a recoger este objetivo básico de eliminar toda actividad innecesaria o fuente de despilfarro.

Es por esta razón que el presente trabajo tiene como objetivo relacionar e integrar la planificación de la demanda y compras, logrando la efectividad en la gestión de adquisiciones. Asimismo evaluar proponer una planificación que permita la optimización de las adquisiciones, evitando roturas de stock, sobrecargos de almacén, equipos e infraestructuras modernas, productos de alta calidad y los mejores precios que el mercado puede ofrecer.

1.4 Limitaciones

- 1.4.1 La gestión de adquisiciones solo se enfocará al proceso de compra, basándose en la calidad correcta, cantidad correcta, momento correcto, proveedores correctos y precio correcto.
- 1.4.2 Se analizará las compras efectuadas durante el periodo 2013 del Club Tennis las Terrazas Miraflores.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Antecedentes

Según Domínguez Machuca (1990) el JIT nace como un nuevo enfoque en la Dirección de Operaciones de toda empresa, que pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente en la cantidad requerida, con los productos de máxima calidad y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario. Con ello se contribuye a aumentar la productividad global de la empresa y a mejorar el rendimiento sobre la inversión efectuada.

Asimismo define que el JIT debe ser considerado como un proceso de mejora continua, en donde diariamente se aborden cambios en la empresa para diseñar las condiciones óptimas del servicio “Justo a tiempo”, resaltando dos estrategias básicas para lograrlo:

- ✓ Eliminar toda actividad innecesaria o fuente de despilfarro, por lo que intenta desarrollar el proceso de producción utilizando un mínimo de personal, materiales, espacio y tiempo
- ✓ Fabricar lo que se necesite, en el momento en que se necesite y con la máxima calidad posible.

Georges Archier y Hervé Seryex (1984) hacen una sistematización de las metas planteadas en una fabricación “Justo a tiempo” de forma que la eficacia de las labores de producción se puede medir por su grado de acercamiento a aquellas.

Según Heizer y Render (2008) el JIT se considera que es una filosofía de mejora continua, con un enfoque hacia el interior. Asimismo el Just in Time es un sistema Pull, de fabricación en pequeños lotes de diferentes modelos con el mismo proceso de producción, manteniendo la calidad y la productividad, y eliminando toda fuente de despilfarro.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Teoría de los Cinco Ceros de Archier y Seryex (1984)

La teoría de los cinco ceros, es definida esta filosofía como un sistema de producción de tipo Pull, muy flexible (capaz de fabricar pequeños lotes de diferentes modelos), con una elevada calidad y productividad, y eliminando toda fuente de despilfarro. Se entiende por despilfarro todo aquello que no añade valor al producto: todo lo que no sea la cantidad mínima de equipo, material, espacio o tiempo de máquinas y personal que resulten absolutamente imprescindibles para añadir valor al producto. Así, despilfarro es: 1) Todo aquello por encima del mínimo coste necesario para fabricar el producto y/o servicio, ya que no aportaría valor al producto y sería innecesario. Pero, además, 2) Todo aquello por debajo del mínimo coste necesario para fabricar el producto, puesto que no permitiría obtener el producto con el nivel de calidad exigido. En ese caso, se fabricaría un artículo que no cumpliría con los requerimientos del cliente, por lo que debería ser rechazado, ocasionando también un despilfarro

2.2.1.1 Cero Defectos: la calidad bajo la filosofía JIT significa un proceso de producción sin defectos en el que esta se incorpora al producto se fabrica. Se parte de un concepto de calidad total, incorporando esta desde la etapa de diseño del producto y continuando en su proceso de fabricación. No es de extrañar que una filosofía que busca la eliminación de cualquier coste innecesario luche por eliminar los costes adicionales de una mala calidad: costes de reproceso y rectificación, por errores administrativos que hay que corregir, por asistencia posventa, por productos inservibles, por las devoluciones a proveedores, por stocks de seguridad, por pérdida de rendimiento, por pérdida de imagen de la empresa y por el control. Además, las mismas condiciones que favorecen un proceso de fabricación libre de defectos vienen a aumentar la productividad y

calidad estriba, simplemente en que “menos defectos” significa “más productividad”, sin el correspondiente incremento en los costes.

2.2.1.2 Cero Averías (o cero tiempo inoperativo): en una empresa que pretenda servir a sus clientes justo en la cantidad requerida, y todo ello sin mantener inventarios, es lógico que cualquier avería de la maquinaria sea considerada como algo “diabólico” que puede provocar el incumplimiento de los objetivos. La lucha contra las averías y el tiempo improductivo se facilita mediante la elección de una distribución en planta adecuada, con programas permanentes y muy exigentes de mantenimiento productivo y con un personal polivalente, bien formado y motivado. La finalidad perseguida con todo ello es muy simple; evitar cualquier retraso por fallo de los equipos durante las horas de trabajo

2.2.1.3 Cero Stocks: si recurrimos a la famosa analogía compara a la empresa con un barco que navega tranquilamente por un río plagado de rocas (problemas), un nivel adecuado de los inventarios (nivel del agua), podrá conseguir que la empresa (navegue) plácidamente. Sin embargo, la filosofía “justo a tiempo” lucha contra cualquier política de empresa que implique mantener altos inventarios, al considerar a los stocks como el derroche más dañino, como la estrategia de confort que hay que empezar a abandonar ya que, además de los costes que implican, vienen a disimular diversos problemas, tales como: incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, rupturas de stocks, demanda incertidumbre en las entregas de los proveedores, paradas de máquinas, falta de calidad, rupturas de stocks, demanda incierta, cuellos de botella en recursos clave, etc., evitando de esta forma que podamos luchar contra ellos y buscar así su solución definitiva.

2.2.1.4 Cero Plazos: en un entorno competitivo como el nuestro, las empresas que comercialicen primero gozaran de la oportunidad de establecer el liderazgo de su marca. Además, para poder reducir los niveles de stocks y conseguir flexibilidad para adaptarse a los cambios de la demanda, es preciso reducir los ciclos de fabricación de los productos. Por tanto, es crítico eliminar al máximo todos los tiempos no directamente indispensables, en particular los tiempos de espera, de preparaciones y de tránsito.

2.2.1.5 Cero papeles: el JIT en su lucha continúa por la sencillez y eliminación de los costes superfluos, entabla una batalla permanente contra la “fabrica oculta”. En este sentido, intenta eliminar, en la medida de lo posible, cualquier burocracia de la empresa. Además apuesta por captar y distribuir la información a través de ordenadores que agilicen la captación, actualización, transmisión y acceso desde las distintas divisiones funcionales a la información almacenada en las bases de datos corporativas, lo cual simplifica considerablemente las tareas administrativas.

2.2.2 Elementos de la Filosofía JIT

2.2.2.1 Nivelado de la producción

En Just In Time, el tamaño ideal del lote de fabricación es la unidad. De esta manera, se consigue la máxima flexibilidad y adaptación a los pedidos de los clientes: se fabrica lo que el cliente desea aunque sea distinto a lo que ha solicitado el cliente anterior. Sin embargo, este tamaño ideal es muy difícil de conseguir. Normalmente, los lotes son pequeños, aunque mayores que la unidad.

2.2.2.2 Sistema de Arrastre

Los requerimientos son de acuerdo a los consumos (Pull)

2.2.2.3 Reducción de los tiempos de preparación

La reducción del tamaño de los lotes que pretende el Just In Time debe lograrse en paralelo a unos bajos tiempos de preparación, ya que, en caso contrario, el coste de la preparación de un lote debería repartirse entre un menor número de unidades y el coste total unitario del producto aumentaría.

2.2.2.4 Estandarización de operaciones

La estandarización de operaciones persigue la utilización del número mínimo de trabajadores para la producción, gracias al trabajo eficaz sin movimientos inútiles. Para ello, se determina la secuencia de operaciones estándar que ha de ejecutar un operario polivalente al trabajar con distintas máquinas, de forma que se incremente la productividad, se realice una producción equilibrada y se utilice la menor cantidad posible de trabajo en curso. La secuencia de operaciones estándar es el orden de las actividades que cada operario debe realizar dentro de un tiempo de ciclo.

2.2.2.5 Satisfacer la demanda mediante flexibilidad

Las empresas ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos diferentes, cuya demanda suele estar sujeta a variaciones a lo largo del tiempo. Así, cuando un producto A, por ejemplo, aumenta su demanda, puede que disminuya la de otro producto B del mismo fabricante para el mismo período. O, en escenarios de recesión económica, la demanda de todos los productos podría verse afectada a la baja.

2.2.2.6 Programa de recogida de ideas y sugerencias de los trabajadores

El sistema JIT se basa en una cultura organizativa en la que se otorga una elevada confianza al trabajador, al ser ellos quienes mejor conocen las diferentes operaciones de producción a partir de su experiencia. Este conocimiento basado en el día a día de trabajo en determinada tarea hace que sean los propios trabajadores los que puedan realizar propuestas de mejora de su centro de trabajo. Este know how es el que justamente Just In Time quiere recompensar.

2.2.2.7 Control autónomo de defectos

Como ya se ha comentado, la calidad es, en entornos Just In Time, un elemento de gran importancia, aunque se trata de un concepto amplio de calidad, no sólo referido a la inspección de los productos terminados para garantizar que cumplen con los requerimientos.

2.2.2.8 Mantenimiento productivo total

En cuanto a las tareas de mantenimiento productivo, para evitar las mínimas averías en las máquinas, la estrategia tradicional de las empresas es la de plantear programas de mantenimiento preventivo (revisiones periódicas de los equipos) y mantenimiento correctivo (corregir el problema una vez ya se ha producido una avería), a cargo de personal específico de mantenimiento, diferente del personal de producción. Sin embargo, el Just In Time apuesta por el mantenimiento productivo total, lo cual implica que sean los propios operarios de producción quienes también se responsabilicen de las tareas de mantenimiento de las máquinas, a través de pequeños grupos operativos. Así, todos los trabajadores participan en las labores de prevención, detección y corrección de anomalías de funcionamiento de los equipos productivos.

2.2.2.9 Relación con los proveedores

La relación con los proveedores es también una característica distintiva de los entornos Just In Time en comparación con los sistemas productivos tradicionales. Dado que se incrementan las exigencias del fabricante, éste reducirá el número de proveedores, garantizándoles una relación a largo plazo. Ello implica estables y estrechas relaciones de colaboración con un número reducido de proveedores, que permiten a estos últimos hacer las inversiones necesarias para adoptar la filosofía JIT y que sea rentable la oferta de productos de elevada calidad y en pequeños lotes.

Figura N°1: Enfoque Tradicional vs Enfoque Just In Time

Enfoque tradicional	Enfoque <i>just in time</i>
<ul style="list-style-type: none">- Muchos proveedores que se cambian (sin fidelidades) en función del que ofrezca la mejor oferta económica.- Relaciones estrictas de compra-venta, basadas únicamente en el precio de los productos.- Relaciones a corto plazo.- Sin vínculos de colaboración ni cooperación.	<ul style="list-style-type: none">- Pocos proveedores bien seleccionados.- Además del precio, se consideran otros criterios como el plazo de entrega o la calidad de los productos.- Relaciones a largo plazo.- Estrechos vínculos de colaboración y cooperación.- Cercanía geográfica para garantizar las entregas frecuentes.

Fuente: Dirección de Operaciones - Machuca Domínguez

2.2.3 Modelo de Posición de Suministro-Matriz Kraljic (1983):

La Matriz de Kraljic es un modelo clave para cualquier estrategia de compra. Según Kraljic (1983) fue el primero en aplicar modelos de cartera en el área de compras.

La Matriz de Peter Kraljic fue descrita por primera vez en el artículo “Purchasing must become Supply Management” en la edición de Septiembre -Octubre de 1983 de la revista Harvard Business Review. “La estrategia de una empresa hacia un proveedor está determinada por la posición que ocupa su suministro en la matriz de Kraljic. Recíprocamente, determina qué puede esperar un proveedor de su cliente”.

La matriz de Kraljic se utiliza para analizar la cartera de compras de una empresa y se basa en dos dimensiones para clasificar los materiales o componentes comprados:

- ✓ Impacto en la Compra / Impacto en el Resultado:

Es la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por línea de producto, el porcentaje de materia prima en los costes totales y su impacto en la rentabilidad. Ej.: Volumen de gasto, volatilidad de precios, impacto en la rentabilidad y volumen unitario de compra.

✓ Riesgo en el Suministro / Riesgo de Incumplimiento:

Es la complejidad de la oferta del mercado medida por la escasez de la oferta, el ritmo de la tecnología, la sustitución de materiales, los obstáculos de entrada y las condiciones de monopolio u oligopolio. Ejemplo: Concentración de proveedores, amenaza de sustitución, potenciales nuevos proveedores, influencia del comprador, porcentaje del mercado, criticidad del tiempo de entrega, calidad y riesgo técnico, impacto en los costes por un fallo en el suministro.

Figura N°2: Matriz de Kraljic



Fuente: Logística Integral – Anaya Julio

Según la Figura N°2 el modelo divide a los productos que se adquiere en cuatro categorías que se detallan a continuación:

2.2.3.1 Productos Apalancados

Los productos apalancados son productos que representan un alto porcentaje de las ganancias o resultados de la empresa compradora, y a la vez se cuenta con muchos proveedores disponibles. Es fácil cambiar de proveedor. La calidad de productos está estandarizada por lo que el riesgo inherente al suministro es bajo.

El comprador domina el mercado al tener muchas alternativas de suministro y un alto valor de compra, nivel moderado de interdependencia.

Al tratarse de grupos de productos que suponen un gran impacto en las compras, aunque de baja complejidad y riesgo en el suministro, la estrategia recomendada sería buscar nuevas oportunidades para conseguir reducir los costes. Estas se podrían materializar reduciendo en estos grupos el número de productos y proveedores, centralizando las compras, y asignando proveedores competitivos con niveles de calidad deseados a través de licitaciones, subasta inversa electrónica, fijación de precios objetivo específicos, acuerdos marco o pedidos abiertos de aprovisionamiento.

2.2.3.2 Productos Estratégicos.

Los productos estratégicos son productos que son cruciales para la empresa, siendo los más importantes en el proceso de compra y a la vez los de mayor complejidad y riesgo en el proceso de suministro. Se caracterizan por un alto riesgo de suministro debido al escaso número de proveedores o por una entrega compleja.

Situación de poder comprador-vendedor: alto nivel de interdependencia. La estrategia de compra recomendada es garantizar el suministro a precios competitivos por medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio, vínculos estrechos, participación temprana del proveedor, integración vertical, enfoque de valor a largo plazo. Para ello, es necesario negociar con precisión las características técnicas óptimas de los productos y condiciones de suministro, y aplicar técnicas de logística inversa.

2.2.3.3 Productos No Críticos o Rutinarios.

Los productos no críticos son productos fáciles de comprar y que también tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. Se da un poder equilibrado, bajo nivel de interdependencia. Para los grupos posicionados en este cuadrante, al tratarse de productos no críticos, en su posición relativa respecto a otros grupos, la estrategia

propuesta sería la búsqueda de mercados fáciles, la simplificación de los procesos administrativos, la estandarización y reducción de referencias, reducir el número de proveedores y la búsqueda de sistemas de contratación que agilicen el proceso, reducir el tiempo dedicado y dinero gastado en estos productos y normalizar los productos para conseguir el procesamiento eficiente. Lo más importante en este cuadrante es reducir costes, pues no son productos críticos. Ejemplo: Órdenes de compra abiertas (contratos marco) con precios negociados por compras que estén disponibles para los usuarios, catálogos electrónicos a disposición de usuarios.

2.2.3.4 Productos Cuello de Botella o Críticos.

Los productos cuello de botella son productos que sólo pueden ser adquiridos a un proveedor o a escaso número de proveedores y tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros.

El proveedor domina el mercado por tratarse de productos normalmente especializados, nivel moderado de interdependencia.

La estrategia a aplicar en este cuadrante es garantizar el suministro, reduciendo la dependencia a proveedores únicos, ya sea haciendo contratos a largo plazo o aumentando el portafolio de proveedores. Es necesario que los contratos firmados contengan cláusulas de penalización, dado que afectan a la rentabilidad y a las ventas, simultáneamente. Se propone formalizar contratos con una duración máxima de 2 años, de esta forma pueden homologarse varios proveedores para reducir la dependencia frente a un solo proveedor y así diversificar el riesgo.

2.3 Definición de Términos:

2.3.1 Abastecimiento: Función Logística que suministra los artículos necesarios para equipar, sostener y permitir operar a la fuerza y a los servicios Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.

- 2.3.2 Cadena de Suministro: Es un subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención y transformación de los productos. Incluye la coordinación y colaboración de los socios del canal, o flujo de transmisión de los insumos o productos, sean estos proveedores, intermediarios, funcionarios o clientes. En cada etapa interesa la medición correcta del flujo para evitar mermas y desperdicios.
- 2.3.3 Demanda: La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por un conjunto de consumidores (demanda de mercado), en un momento determinado.
- 2.3.4 Lead Time: El lead time o tiempo de entrega es la cantidad de tiempo que transcurre entre la emisión del pedido y la disponibilidad renovada de los artículos ordenados una vez recibidos.
- 2.3.5 Orden de Compra: Es un documento que emite el comprador para pedir mercaderías al proveedor; indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago, entre otras cosas.
- 2.3.6 Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- 2.3.7 Proveedores: Persona física o jurídica que suministra productos o servicios que deben satisfacer unas especificaciones de calidad y requisitos fijados.
- 2.3.8 Stock Seguridad: Según Anaya (2004), es el stock adicional que permite cubrir la contingencia que la demanda real sea superior al promedio estadístico establecido en la previsión de ventas durante el periodo de reposición.

III. METODOLOGÍA

3.1 Lugar

El trabajo se desarrollará en el área de Planificación de la Demanda y Compras del Club Tennis Las Terrazas Miraflores, ubicándose la sede principal en el Malecón 28 de Julio 390, en el distrito de Miraflores.

3.2 Tipo de Estudio

El presente trabajo de investigación empleará los métodos de investigación descriptivo y explicativo, con el propósito de manejar en forma adecuada la información en el desarrollo de la investigación.

La investigación Descriptiva permitirá obtener una descripción de todos los componentes principales del proceso de aprovisionamiento.

3.3 Diseño

El diseño a utilizar es No Experimental, debido a que no se realiza la manipulación deliberada de las variables estudiadas.

En este tipo de investigación se observa a los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y determinar las causas del problema. Además es de Tipo Descriptivo-transeccional exploratorio debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, siendo el objetivo del estudio analizar el proceso aprovisionamiento actual de la organización y volúmenes de compras.

3.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos:

Las técnicas e instrumentos a usarse son:

Análisis de Documentos: Se revisó el diagrama de flujo del área de compras, así como el manual de procedimientos de la empresa y su organigrama, donde se detalla parte de la historia de la empresa.

La data analizada se obtuvo de las compras históricas del Club mediante un sistema de logística propio, creado en base a la estructura diseñada por el área de sistemas (compras e inventarios de almacén). Asimismo se utilizó el software Microsoft Office Excel.

Observación: Se utilizará toda información relevante durante el presente año para analizarla y elaborar una mejora en la gestión de adquisiciones.

La Encuesta: Se realizó una encuesta al Gerente General, con el fin de complementar la situación actual de la gestión de adquisiciones (Ver anexo N°1).

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción de la Empresa:

4.1.1 Club Tennis las Terrazas Miraflores

Se fundó un sábado 2 de marzo de 1918, a través de un grupo de 21 entusiastas jóvenes. Los primeros trabajos fueron arduos por lo accidentado y difícil del terreno. Por eso se construyeron andenes o terrazas para vencer la rebeldía del pedregal y de esta manera evitar la posibilidad de derrumbe. Así, el ingenio y la fuerza de voluntad permitieron que se concretaran las primeras canchas de tenis en lo que ahora es la ladera izquierda de la Bajada Balta. Han transcurrido 90 años y hoy por hoy se ha convertido en la más importante institución deportiva y social no sólo del distrito de Miraflores, sino también de la ciudad de Lima.

Luego de 90 años de vida, el Club Tennis Las Terrazas Miraflores se ha consolidado como el club deportivo y social más importante y tradicional de Lima y de Miraflores. Cuenta con una moderna infraestructura: una sede principal, una sede de playa y una sede de invierno, siendo el tenis su deporte de bandera. Actualmente tiene en todas sus sedes un total de 28 canchas de tenis, 6 canchas de squash, 10 canchas de frontón, 1 minicoliseo polideportivo, 2 pistas asfálticas de bochas, 5 piscinas, gimnasio, saunas, peluquería, seis restaurantes, camerinos y todas las comodidades de un club deportivo y social de primer nivel.

Sede Principal

En pleno corazón de Miraflores el Club Tennis Las Terrazas, brinda a sus asociados el confort de modernas instalaciones y servicios para gozar en compañía de su familia y amigos. Asimismo el Club realiza actividades sociales, culturales y deportivas, hecho que les ha convertido en uno de los centros recreacionales más atractivos del medio.

La sede central se ubica en el Malecón 28 de Julio 390, Miraflores donde cuenta con la más moderna infraestructura deportiva para la práctica del tenis, squash, frontón, bochas, natación, tenis de mesa, ajedrez y un polideportivo para la práctica del fútbol, vóley, básquet, entre otros.

Sede Playa

Ubicado frente a la Costa Miraflores, en la playa Makaha, esta atractiva sede es el centro de práctica de deportes como la tabla, frontón y squash durante los 365 días del año. Además es el centro de las famosas fiestas terracinas de verano: Año Nuevo, Carnavales, Luau y San Valentín.

En esta sede funcionan los restaurantes chifa "Lay Ken", el snack "Las Olas de Rodolfo y Juan", y el restaurante "Capirena", especializado en pescados y mariscos.

Sede Chaclacayo

La sede de invierno de Club Terrazas, está ubicada a escasos metros de la Plaza de Armas de Chaclacayo y ofrece a sus asociados todo lo que una familia espera de un ambiente campestre, con sol y aire puro durante todo el año.

Esta sede es dirigida por la destacada arquitecta Olga Balarín Polis de Thorne, quien se ha dedicado a la reforestación y el cuidado de hermosos paisajes naturales que han convertido a la sede de campo en un verdadero "jardín encantado".

La sede de invierno se ubica en calle Los Pinos 1108, Chaclacayo, a pocos metros de la Iglesia y la Comisaría del distrito.

Servicios

El club Tennis Las Terrazas ofrece entre muchos de sus servicios, el servicio de gimnasio. En este se requiere tener máquinas en un estado óptimo que brinde el mejor desempeño a cada uno de los socios. Para este trabajo se ha seleccionado realizar el flujo de compra de una máquina trotadora para el mini gimnasio de la Sede Playa, requerido por un grupo

de asociados que visitan constantemente esta sede, siendo aprobada la compra por el consejo directivo y canalizada por el área de logística hasta su acta de conformidad por parte de la administración de la Sede Playa.

Finalmente se plantean mejoras dentro del procedimiento de compras para que sean aplicadas en futuras compras por el área de logística.

4.1.2 Misión:

La misión del Club Tennis Las Terrazas Miraflores es satisfacer las necesidades de nuestros asociados, mediante la práctica de deportiva y una actividad social integradora que fomente el compañerismo y la solidaridad.

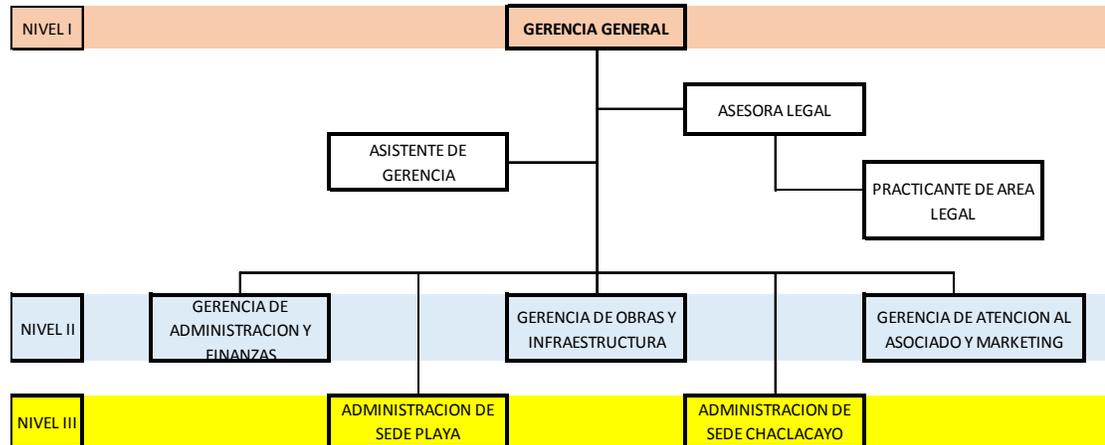
4.1.3 Descripción del área de compras:

El área de compras está bajo la dirección de la Jefatura de Logística, quien a su vez cuenta con un asistente de compras para la búsqueda de proveedores y cuadros comparativos. La Jefatura de Logística está bajo la supervisión de la Gerencia General.

4.1.4 Organigrama:

Figura N°3: Organigrama Institucional de Administración

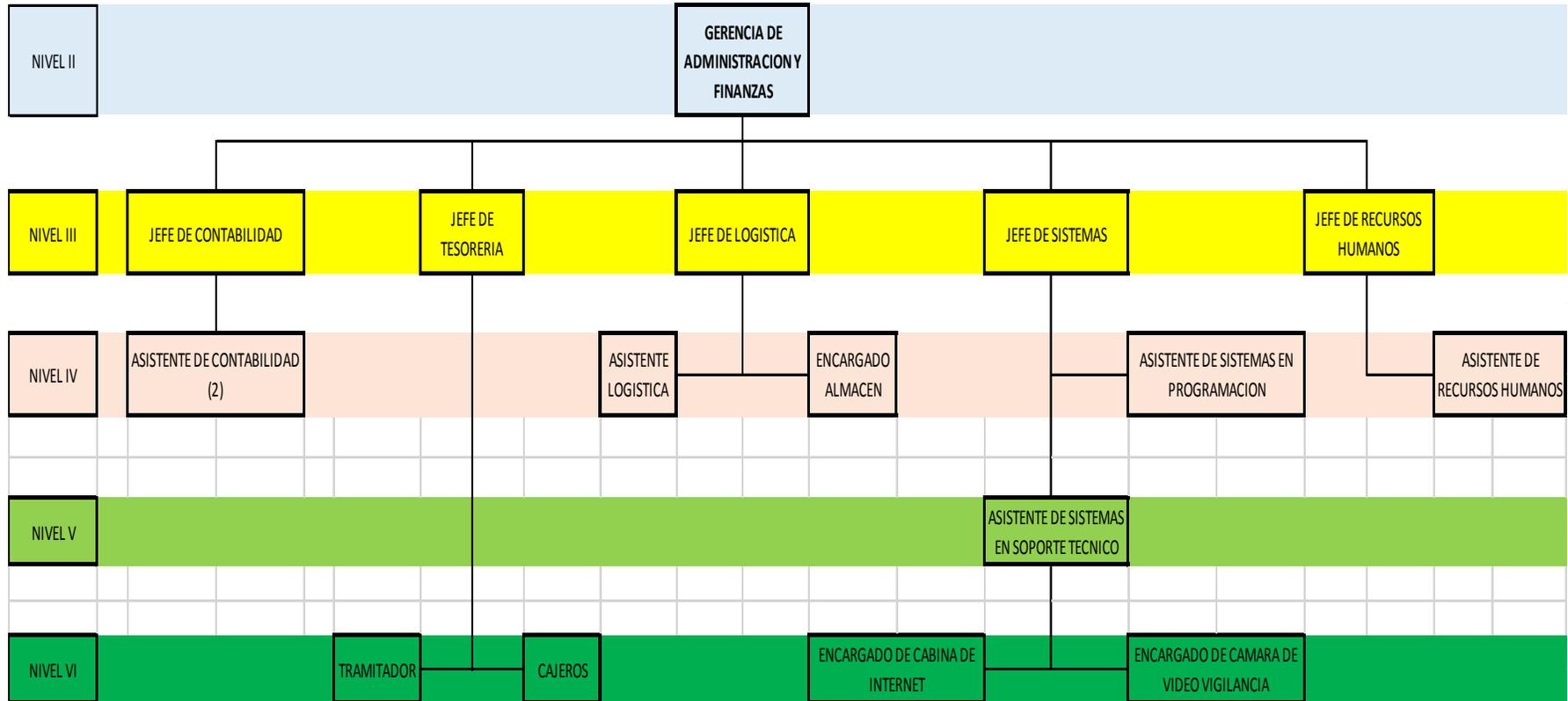
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE ADMINISTRACION



Fuente: Elaboracion Propia

Figura N°4: Organigrama de Gerencia de Administracion y Finanzas

ORGANIGRAMA DE GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS



Fuente: Elaboración Propia

4.2 Descripción del Proceso de Compras.

A través del siguiente cuadro se muestra la secuencia de actividades necesarias para la atención de los requerimientos del Club, el cual se inicia con el generamiento de los requerimientos hasta gestionar su pago. Cada actividad tiene un responsable, quien es la persona indicada de encargarse que se cumpla para continuar con la siguiente actividad.

Entonces para poder realizar una buena gestión de adquisiciones, se debe realizar el siguiente proceso de compra, garantizando realizar de forma exitosa cada una de las actividades.

Cuadro N°1: Proceso a desarrollar para la atención de requerimientos

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Generar Requerimiento Se deberá llenar en el Sistema el formulario "requerimientos" Nota: toda materia prima, suministro, material auxiliar, etc., indistintamente de su criticidad debe generarse por requerimiento	Persona Solicitante
2	Validar aprobación de requerimiento con su inmediato superior Nota: en el caso de que la compra exceda los S/. 2,000.00 la aprobación está sujeta a la evaluación del Gerente General.	Jefes de Área y/o Gerente General
3	¿Es necesaria la búsqueda de un proveedor nuevo para el producto de criticidad alta y/o media? Si es necesaria la búsqueda de un proveedor nuevo, siempre y cuando el producto requerido sea de criticidad alta o media; entonces, deberá aplicarse el procedimiento de selección y evaluación de proveedores críticos. Si no es necesaria la búsqueda de un proveedor nuevo, procede la actividad 4	Jefatura de Logística
4	Solicitar cotización. Las cotizaciones que se soliciten al proveedor pueden ser por escrito o teléfono	Asistente de Logística
5	Análisis de Cuadro Comparativo Se comparan los cuadros comparativos para determinar el proveedor ganador.	Jefatura de Logística

6	Generar Orden de Compra a) Elabora de manera obligatoria la orden de compra en el sistema. B) La orden de compra deberá contener los lineamientos de los requerimientos y cotización del proveedor	Asistente de Logística
7	Ordenar Compra. Las compras pueden ser ordenadas mediante e-mail, teléfono o fax	Asistente de Logística
8	Recibir y evaluar compras en el Sistema. a) Revisa la orden de compra en el sistema, de la mercadería pendiente por llegar. b) Recibe los productos comprados y verifica su conformidad contra la orden de compra que se encuentra en el sistema. c) Registra en la orden de compra, el cumplimiento de los requisitos de calidad y plazo de entrega, cuando sea aplicable d) Toda materia prima y suministro indistintamente de su criticidad debe verificarse	Persona Solicitante y Jefe Inmediato
9	Gestionar Pago a Proveedor a) Efectúa el pago según lo acordado con el proveedor. b) Verifica la factura y guía de remisión firmada por el solicitante c) Archiva documento.	Jefes de Área y/o Gerente General

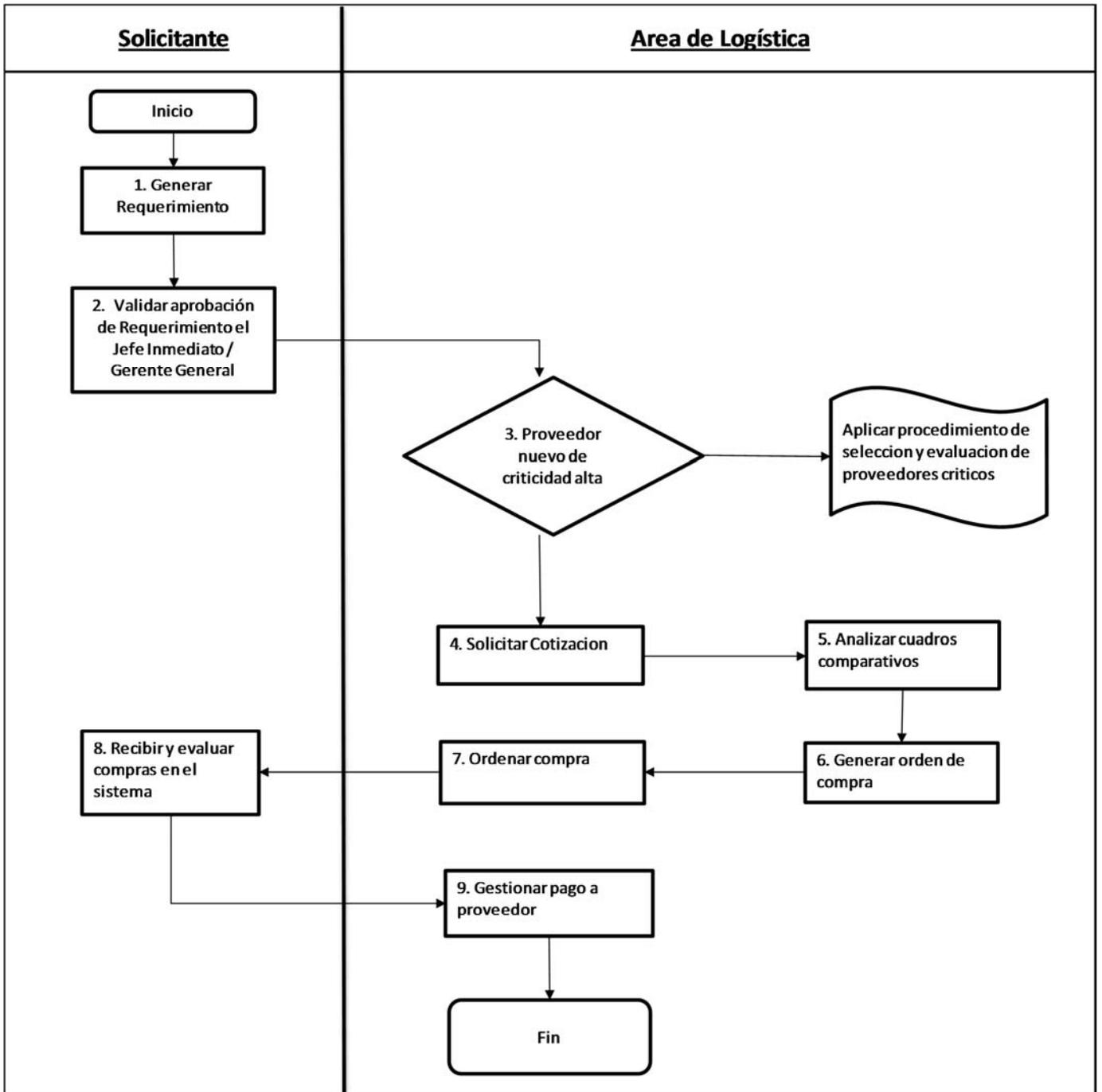
Fuente: Elaboracion Propia

4.3 Diagrama de Flujo de Compras.

El siguiente diagrama tiene por finalidad mostrar como se realizan las adquisiciones de compras a traves de las areas involucradas, desde que se inicia el proceso con la necesidad del requerimiento hasta que se gestiona el pago al proveedor.

Finalmente el diagrama proporciona el flujo de las operaciones dentro de toda adquisicion realizada por el Club, garantizando que se haya realizado un procedimiento de forma efectiva.

Figura N°5: Diagrama de Flujo de Compras



Fuente: Elaboracion Propia

4.4 Describir prioridad competitiva

Describir las actividades que se deben seguir para asegurar que los requerimientos de compras sean atendidos en tiempo oportuno, con las especificaciones técnicas requeridas y al precio y condiciones más favorables que ofrece el mercado.

4.4.1 Actividades que agregan valor y son importantes:

- ✓ Las cotizaciones ya que a través de ellos se puede ahorrar dinero para la empresa previa evaluación de las mismas. Esto implica un proceso de negociación con un mínimo de 3 proveedores referente a precios, calidad, forma de pago y disponibilidad de los productos.
- ✓ La coordinación con el área contable, su visto bueno es importante puesto que ellos conocen las capacidades de liquidez y pago de la empresa.
- ✓ Hacer seguimiento de las OC y confirmar con Almacén si este fue recibido y conforme.

4.4.2 Actividades que no agregan valor y son importantes:

- ✓ Las firmas de autorización de los requerimientos por parte de la gerencia general por la compra de montos menores.
- ✓ Dependiendo de la necesidad y destino del material, hay hasta 3 personas que pueden enviar requerimientos: Almacenero, Supervisor de Mantenimiento y Administrador de cada Sede.
- ✓ Enviar requerimientos de urgencia a último momento, no permitiendo tiempo suficiente para realizar más cotizaciones y/o negociaciones con proveedores.
- ✓ Basarse solo en información sobre historial de compras para realizar una compra de materiales y no a través de los inventarios.
- ✓ Revisar los requerimientos antes de proceder con la cotización y compra.

4.4.3 Actividades que no agregan valor y no son importantes

- ✓ El requerimiento de los pedidos de manera manual ya que incurre en gastos de tiempo.
- ✓ Compras pequeñas y frecuentes de materiales se realizan por caja chica.

4.4.4 Tiempo de ciclo y de flujo (se adjunta un modelo de Cotizacion anexo 2)

- ✓ Se tomará como ejemplo el abastecimiento del Papel Toalla y Papel Higiénico:
- ✓ Producto: Papel Toalla y Papel Higiénico
- ✓ Proveedor: MP Institucional S.A.C.
- ✓ Tiempo de atención: 2 días
- ✓ Tiempo de negociación de precios anuales: 1 semana

4.5 JIT y la Teoría de los Cinco Ceros

4.5.1 Determinación de ceros (leyenda)

1. Cero defectos: Parece innecesario la firma del GG cuando se le volverá a pedir en la aprobación de la cotización. Puede firmar todo el requerimiento y la cotización a la vez.

Solución: Se debe designar a una sola persona como al Jefe de Logística y/o Jefe de Mantenimiento que sea quien apruebe el requerimiento e indique el motivo/destino de este. El Gerente General no debe ser quien firme los requerimientos.

2. Cero plazos: En vez de buscar la firma del Gerente General, se puede simplemente liberar la orden a través del sistema acortando tiempos.

Solución: La aprobación de las cotizaciones lo debe realizar la Jefatura de Logística (hasta un monto determinado. Ejemplo: S/. 8,000) y por montos mayores ser aprobados por el área contable/finanzas porque ellos manejan los pagos.

3. Cero papeles: Se puede evitar imprimir ya que la O/C la trae el proveedor, y nosotros sólo verificamos en el sistema si existe la orden. No debe ser necesario adjuntar Requerimiento con Factura y Guía para enviar a Contabilidad, ya que en contabilidad tienen ya una copia del Requerimiento, OC y Cotización.

Solución: Tanto archivo de documentos implica más espacio para almacenar estos y la probabilidad de traspapelar los documentos lo cual genera pérdidas de tiempo, espacio y costos en papelería. Se debe buscar el ahorro y la practicidad.

4. Cero defectos: La factura recepcionada por almacén y comparada con la O/C se envía al Gerente General para su revisión y envío a contabilidad.

Solución: Nuevamente se le agrega tareas innecesarias al Gerente General: revisa y aprueba requerimientos, cotizaciones y facturas con OC. El Gerente General no debe encargarse de estas tareas, lo más practico es que la Jefatura de Logística de la revisión del caso.

5. Cero papeles: Se imprime documentos innecesarios.

Solución: Se podrían revisar las cotizaciones por computadora y solo imprimir el cuadro comparativo realizado o la cotización mejor elegida. Se puede enviar información vía e-mail del cuadro comparativo para ser aprobado por el Gerente General (cuando los requerimientos superen los S/. 8,000).

6. Cero defectos: Los requerimientos no tienen todas las especificaciones para realizar la compra.

Solución: La información técnica debe estar en el requerimiento y se debe cotizar según ello, tratar de hacer las cosas bien a la primera para evitar demoras en la gestión de compra.

7. Cero defectos: Recepción de productos defectuosos.

Solución: Confirmar con el proveedor antes de despachar la O/C que tiene los productos en stock y que no se nos coticen algún producto que no tenga disponible.

8. Cero defectos: Retorno de factura al Área de compras para la verificación de los precios y productos recibidos según O/C.

Solución: El área contable debe revisar que la factura este correcta con la copia de la O/C que tiene siempre que la O/C paso correcta y aprobada.

9. Cero defectos: Actividad que no agrega valor pero es necesario; debido a que la persona que generó el requerimiento debe ser responsable de enviar este correcto.

Solución: Solo debe haber una persona encargada en llenar y enviar los

requerimientos como Encargado de Almacén quien maneja los kardex y sabe que hay, que no hay y que se debe comprar.

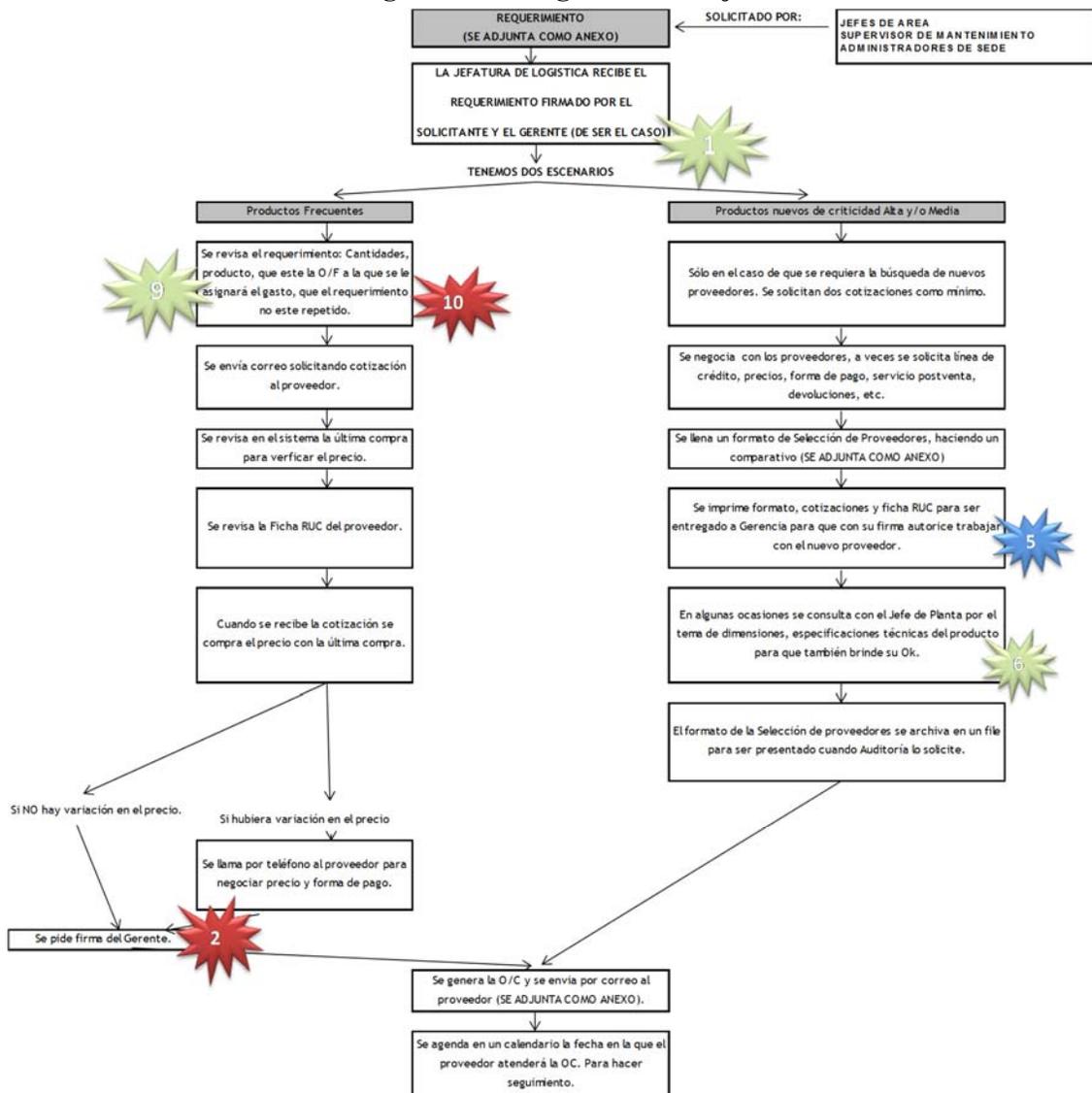
10. Cero plazos: El revisar un requerimiento que no esté correcto implica retrasos en el proceso de compra.

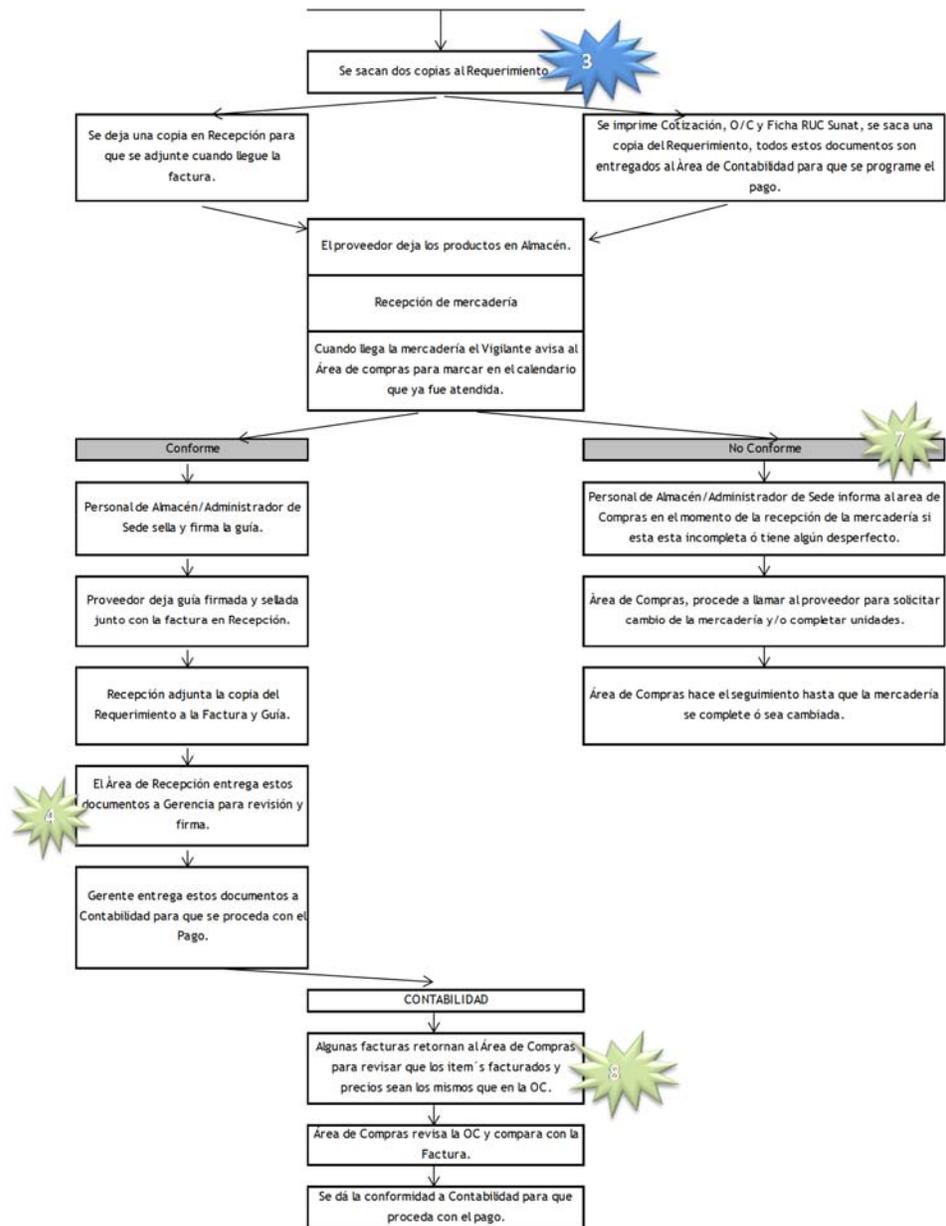
Solución: El Encargado de Almacén debe ser quien llene este formato con las especificaciones dadas por el Jefe de Mantenimiento y/o Administradores de sede, siendo aprobado por él. El área de compras no debe recibir un requerimiento incompleto o mal llenado.

4.5.2 Determinación de ceros (diagrama)

En el siguiente diagrama identificaremos los ceros en dentro del flujo operativo

Figura N°6: Diagrama de Flujo Actual

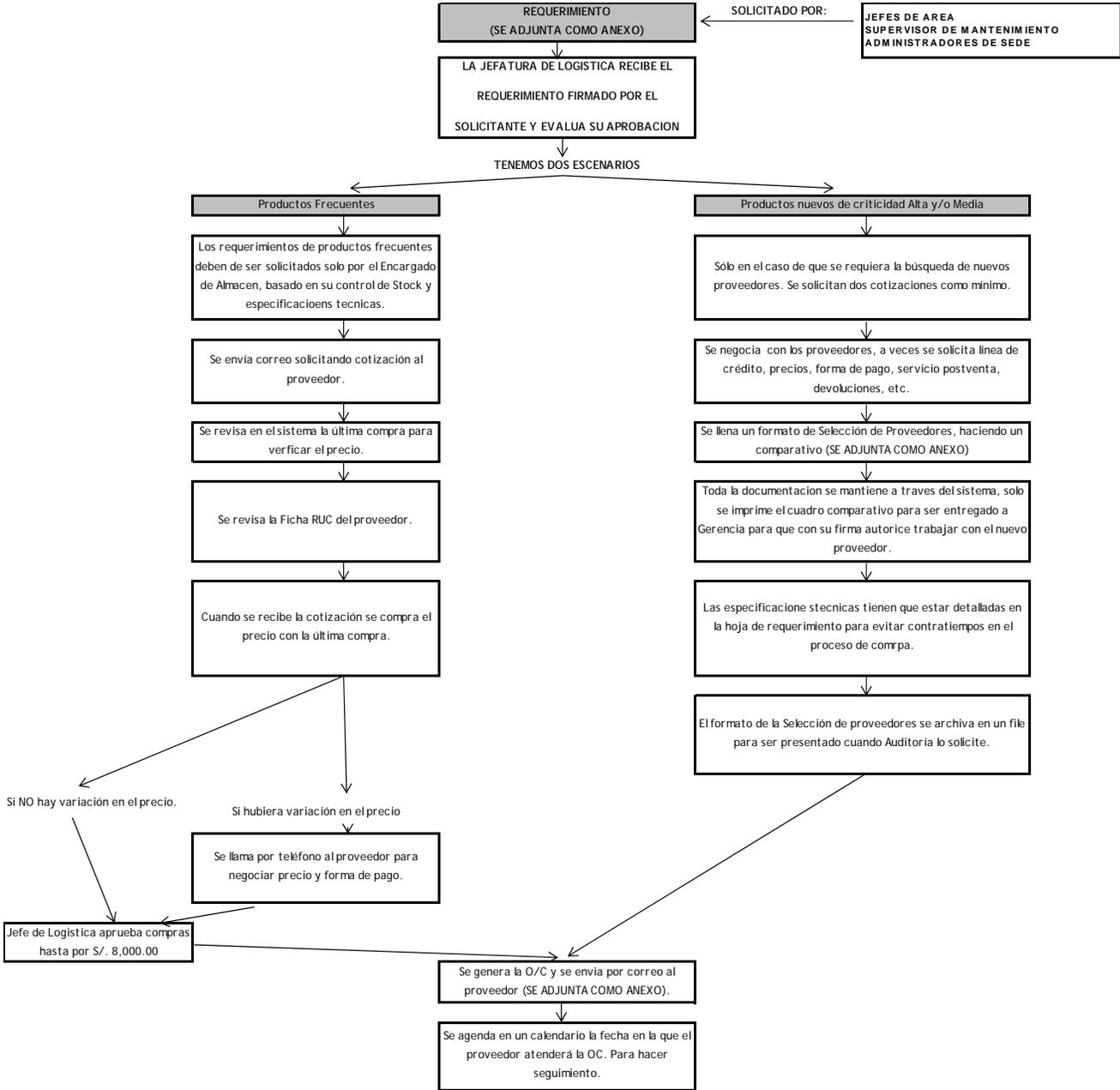


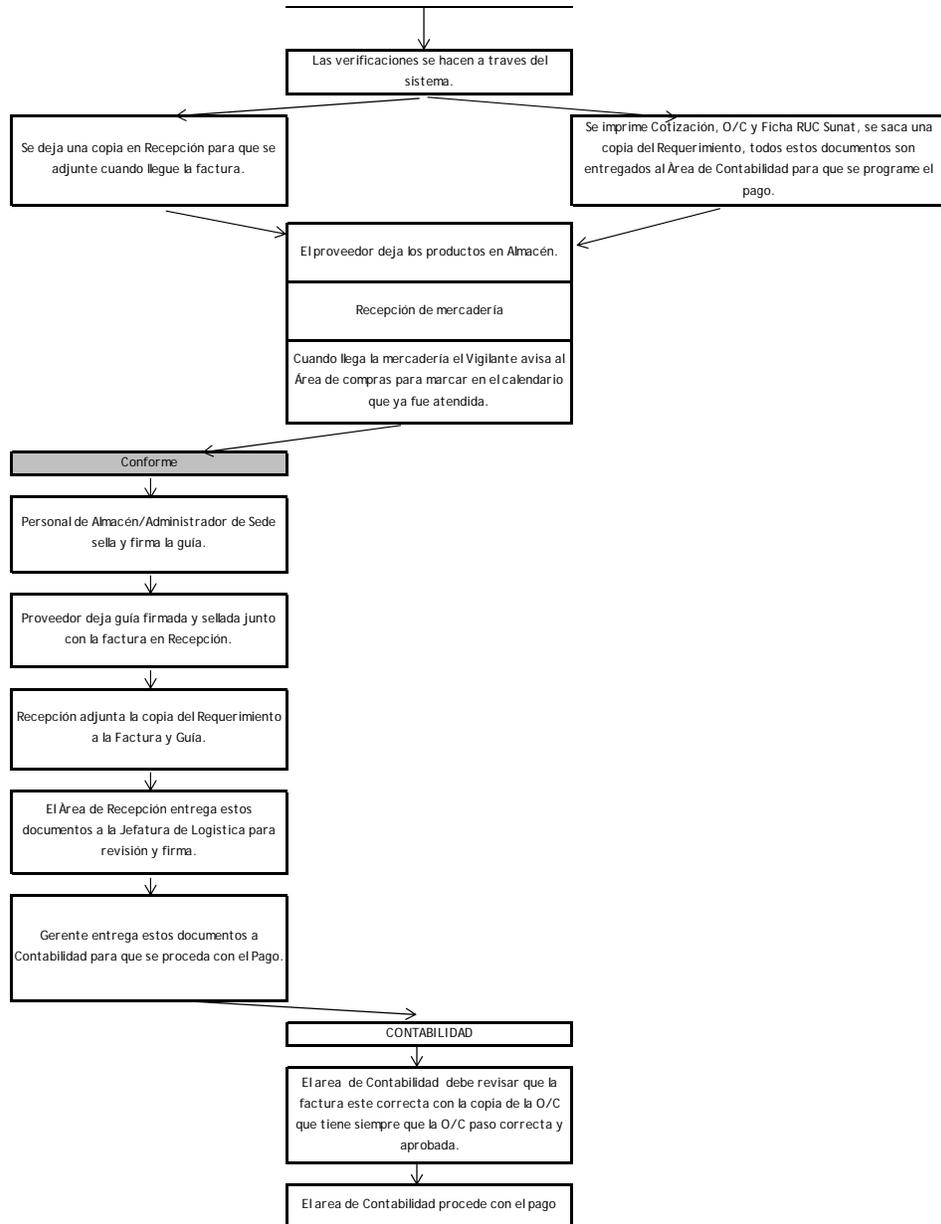


Fuente: Elaboracion Propia

En el siguiente diagrama representa flujo operativo libre de ceros

Figura N°7: Diagrama de Flujo Propuesto





Fuente: Elaboracion Propia.

4.6 Elementos del JIT

- 4.6.1 Nivelación de pedidos: Teniendo acceso a los inventarios y stocks de Almacén se podría llevar un mejor control de las compras, realizando un cronograma de compras.
- 4.6.2 Sistema de Arrastre: (Pull) Los requerimientos son de acuerdo a los consumos.
- 4.6.3 Reducción de los tiempos de Solicitud de requerimientos: Eliminar tiempos muertos, como el tiempo que demora en revisar los requerimientos; Asimismo negociaciones de compra de volúmenes más grandes permitirían mejores precios; reducir los tiempos de aprobación y autorización.
- 4.6.4 Estandarización de las operaciones: Eliminar la tarea de que los requerimientos deban ser firmados por el Gerente General, que solo se firmen las O/C.
- 4.6.5 Estimación de la demanda mediante la revisión de los históricos: revisar los pedidos de los años pasados para adaptar al presente año y poder estimar la demanda actual y de los próximos meses y en base a esto poder programar las compras.
- 4.6.6 Programas de aprovechamiento de ideas y sugerencias: Se cuenta con un formato para proponer las ideas de mejora. En el formato se debe colocar: Título de la idea, Descripción de la Idea, Ganancias / mejoras esperadas. Esta propuesta debe ser aprobada por el Gerente General y esta deberá velar por hacerle el seguimiento hasta su implementación y funcionamiento.

4.6.7 Control autónomo de los defectos: Prevenir reduciendo las tareas que no agregan valor. Ejemplo: Modificar el formato de requerimiento de manera que este pueda ser llenado a detalle completamente por el solicitante y evitar así correcciones.

4.6.8 Mantenimiento productivo total: Usar los recursos con los que se cuenta de la mejor manera, ser eficientes.

4.6.9 Relaciones con los proveedores y los clientes: Realizar negociaciones con los proveedores que permitan beneficios a largo plazo en: calidad de productos, formas de pago y tiempos de entrega.

Autoevaluación del proceso de compras de los indicadores logísticos que permitan medir el procedimiento y aplicar mejoras. Proveedores homologados con contratos a largo plazo.

4.7 Principios de la producción sincronizada

- ✓ Liberar las firmas a través de internet y no hacerlo de manera manual. Si el Gerente General no se encuentra disponible, la coordinación lo debe dar la persona siguiente en el cargo, alguien que el Gerente General designe (delegar).
- ✓ La dependencia de la firma de la Gerente General implica que él siempre debe estar disponible para la firma de la O/C.
- ✓ El contratar mayor personal en el área de Logística no garantiza que se autoricen más compras ni que esta autorización sea más rápida. Cualquier mejora en el área de Logística no hará que el proceso sea mas ágil debido a que siempre requerirá la firma de la Gerente General.
- ✓ No dejar de enviar órdenes para el V°B° de la Gerente General o personas encargadas, así no se haya aprobado una O/C anterior.

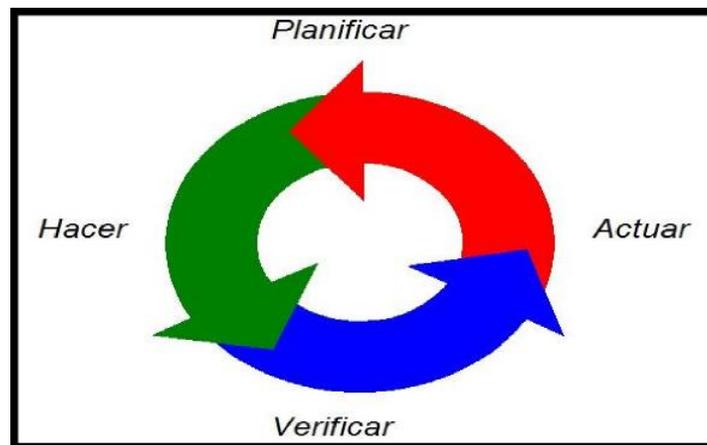
- ✓ Usar eficientemente los recursos, buscar la efectividad.
- ✓ Mientras se evalúa o trabaja un requerimiento, se puede ir avanzando con otro requerimiento para aprovechar los tiempos de espera de respuesta de terceros.
Ejemplo: mientras se está esperando respuestas de cotizaciones, se puede ir atendiendo otro requerimiento.
- ✓ El flujo de compras es variable debido a la cantidad de los requerimientos diarios, esto podría mejorar de implementar las compras abiertas con proveedores estrategicos, los cuales puedan atender los requerimientos con una programacion anual.

4.8 Perseguir la Perfeccion

La mejora continua del proceso se basa en la evaluacion permanente, de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecucion, las medidas de control y ajuste.

Para garantizar tener una gestion de abastecimiento efectiva se debe desarrollar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Para este caso se evaluo la compra de papel higienico y papel toalla.

Figura N°8 Ciclo PHVA



Fuente: Elaboración propia

✓ **Planificar**

Para determinar las necesidades de compras se debe recopilar información de las necesidades de compra de papel higiénico y papel toalla, esta información será validada con los movimientos históricos.

- Histórico:
- Distribución:
- Formato de registro de proveedor (anexo 3):

✓ **Hacer**

En esta parte se desarrollará y establecerá el plan de compras anuales.

Con la información recopilada anteriormente, se establece el plan anual compra del Club, a través de un Pliego de Condiciones Técnicas (anexo 4), en el cual además de la cantidad, descripción y distribución de los productos se deberá incluir, de ser el caso, el código del presupuesto establecido para dicha compra. Se ha establecido como modalidad de compra, una Orden de Compra Abierta.

✓ **Verificar y Actuar**

El Gerente de Administración y Finanzas es la persona responsable de revisar y aprobar el plan establecido, el cual garantizará la transparencia en el proceso de compra y los gastos ejecutados

-Revisar Pliego de Condiciones Técnicas

Revisar el Pliego de Condiciones Técnicas, verificando que no se hayan omitido datos y esté acorde a los objetivos del Club. Esto está a cargo del Jefe de Logística y validado por el Gerente de Administración y Finanzas

-Aprobar Plan anual

En señal de aprobación firma el Pliego de Condiciones Técnicas, el cual es entregado al área de Logística, para que se integre a la gestión de abastecimiento.

Formas de Hacer Seguimiento

Se hace seguimiento periódico mensual de:

- Porcentaje del Volumen de Compra realizadas por planeamiento - Porcentaje del Volumen compras puntuales.

Hacer el seguimiento permite detectar a tiempo posibles dificultades y a su vez se podrá implementar mejoras futuras.

4.9 Modelo de Posición del Suministro- Matriz de Kraljic:

Se aplica la Matriz de Kraljic para explorar su poder frente a los proveedores, reducir riesgos a límites aceptables y alcanzar metas lógicas en relación a sus posibilidades. Asimismo es necesario para analizar el mercado, determinar posición de la empresa y evaluar el impacto de las compras. Finalmente se requiere clasificar los materiales según lo que representa tanto en el proceso como en lo económico y clasificar los materiales de acuerdo a las condiciones en el mercado.

La clasificación del papel higiénico y papel toalla, según el modelo de Kraljic se determinó a través del histórico de compras durante el 2013, dando como resultado que estos productos son del tipo Productos Apalancados.

Estos productos tienen alto beneficio en la compra por volumen, en un mercado competitivo con varios proveedores y con varias posibilidades de sustitución. Razón por la cual se deciden tomar las siguientes acciones:

- ✓ Explotar el poder de compras
- ✓ Reducir la base de proveedores a niveles bajos de riesgos

4.10 Propuesta de Indicadores de Gestión del Aprovisionamiento

Se desarrolla una propuesta de indicadores para hacer un seguimiento mensual de todos los procedimientos involucrados en la gestión de adquisiciones.

Cuadro N°2: Propuesta de Indicadores

PROCESO	NOMBRE PROCEDIMIENTO	NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DE LA OBTENCIÓN
LOGISTICA	Compras por requerimiento de usuario	Porcentaje de atención de requerimientos de compra a tiempo	Asistente de Logística
LOGISTICA	Compras por requerimiento de usuario	Porcentaje de atención reclamos al proveedor atendidos	Asistente de Logística
ADQUISICIONES	Abastecimiento	Porcentaje de entregas de abastecimiento de productos e insumos recibidas con incidencia	Asistente de Logística
ADQUISICIONES	Abastecimiento	Porcentaje en la calidad de emisión de órdenes de compra generadas	Asistente de Logística
ABASTECIMIENTO	Gestión de inventario	Porcentaje del Volumen de Compra vs Consumo	Encargado de Almacén
LOGISTICA	Selección y evaluación de proveedores	Evaluación de proveedores	Jefe de Logística
AQUISICIONES	Plan de abastecimiento	Confiabledad de la estimación de la demanda	Jefe de Logística

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La evaluación de la gestión de adquisiciones se inicia con la planificación de compras identificando lo que es necesario para un efectivo planeamiento, por ello es necesario detallar el proceso a desarrollar y su diagrama de flujo. Estas herramientas deben informar sobre el cómo debe realizarse las adquisiciones para una mayor efectividad, realizando una adecuada planificación, a tiempo, de los productos a comprar. Para su cumplimiento se debe alinear todas las actividades a realizar en el proceso de adquisiciones y evaluarlo mensualmente llevando una retroalimentación para la mejora.
2. La propuesta de mejora de la gestión de adquisiciones permite relacionar las actividades y políticas de adquisiciones desarrolladas en la descripción de la prioridad competitiva, de esta manera se verá reflejada las actividades que agregan valor y son importantes, las actividades que no agregan valor y son importantes, y las actividades que no agregan valor y no son importantes, tomando en cuenta que la atención de los requerimientos se debe realizar de forma oportuna.
3. La aplicación del JIT y la teoría de los 5 ceros permite detectar toda fuente de despilfarro (todo aquello que no añade valor) al diagrama de flujo de la gestión de adquisiciones, creando un flujo ligero, de fácil entendimiento y aplicación para evitar demoras en la atención de los requerimientos. Teniendo como finalidad realizarlo justo a tiempo y con las especificaciones técnicas solicitadas.
4. El modelo planteado es la Matriz de Kraljic (Modelo de Posición de suministro) que clasifica las compras del Club en productos Apalancados, estratégicos, rutinarios y cuello de botella, y permitiendo establecer estrategias efectivas para mejorar la gestión de adquisiciones y las acciones a seguir en los productos que deben ser monitoreados o evaluados periódicamente. En este estudio, la compra

de Papel Higiénico y Papel toalla (productos del tipo apalancados) tiene como beneficio principal la reducción de precio a partir del volumen de compra. Para ello lo idea es establecer como modalidad de compra, una Orden de Compra abierta.

5. Se desarrolla una propuesta de indicadores con el objetivo de realizar seguimiento mensual de todos los procedimientos que encierra la gestión de adquisiciones y llevar un control para su retroalimentación.

RECOMENDACIONES

1. La gestión de adquisiciones es un proceso importante para la empresa, por ello se debería establecer una planificación anual y mensual de las compras, basados en las políticas de compra propuestas, evitando el sobreabastecimiento y el desabastecimiento. Permitiendo una mejor organización y efectividad en su gestión, reduciendo costos, tiempos de entrega y calidad de los productos.
2. Las mejoras en la gestión de adquisiciones son importantes para aumentar su efectividad y reducir las probabilidades de error, se debe detectar las actividades que agregan valor y potenciarlas, aquellas que no y no son importantes eliminarlas, permitiendo que la gestión se centre solo en aquello que aumente la productividad.
3. Se debería establecer como herramienta de gestión de compra y análisis de productos el modelo de Kraljic, debido a que no solo está enfocado en los costos sino en detallar estrategias que se pueden utilizar con los proveedores. De esta forma se mejora la relación con los proveedores.
4. La elaboración de indicadores para el seguimiento de procedimiento son importantes para llevar un control y realizar retroalimentación en pro de mejorar su eficiencia.

BIBLIOGRAFIA

- Anaya, Julio. 2010. "Logística Integral"- La gestión operativa de la empresa. Edit. ESIC. Cuarta Edición-España. 249 P.
- Kraljic, Peter. 1983. "Purchasing Must Become Supply Management"- Harvard Business Review C. 250 P.
- Machuca Domínguez. 1994. "Dirección de Operaciones" – Aspectos estratégicos en la producción y en los servicios. Edit. Mc Graw-Hill. 203P.
- Núñez, Ana. 2014. "Dirección de Operaciones" – Decisiones tácticas y estratégica. Editorial VOC. 351 P.
- Ruiz Jiménez, A. 1991. "Aplicación de las técnicas Just In Time a la disminución de inventarios de la empresa" - Alta Dirección N°158. 25-31P.
- Stoner, James A.F. "Administración". Edi. Prentice Hall. Sexta Edición- México. 764 P.

ANEXOS

Anexo 01: Cuestionario al Gerente General

1. ¿Cuáles son las problemáticas de la gestión de adquisiciones del Club?
2. ¿Cómo es el proceso de gestión de adquisiciones?
3. ¿Las compras son efectivas? ¿Los proveedores son cumplidos?
4. ¿Cómo está organizado el planeamiento de compras?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para la gestión de adquisiciones?
6. ¿Evalúan los productos/proveedores? ¿Anual, semestralmente? ¿Qué método utilizan?

Anexo 02: Copia de Cotización de Proveedor de Papel Higiénico y Papel Toalla



Lima, 5 de agosto de 2014

Señores:

Club Tennis Las Terrazas Miraflores
Ciudad-

Atn.- Sr. Aramis Ortega



De nuestra consideración:

Por la presente, nos es grato someter a su consideración la siguiente cotización:

Cod.	Producto	Presentación	Valor Unit.	Cant.	Subtotal
HH2S30	Papel Higiénico Suave JRT gofrado económico	Bls x 4 x 400 mts	S/. 30.08	61	S/. 1834.88
HJ1F20	Jabón Espuma Kleenex Dermo	Sachet x 800 ml	S/. 22.40	6	S/. 134.40
HT2S20	Papel toalla en rollo jumbo Scott Airflex	Cja x 6 x 305 mts	S/. 182.78	35	S/. 6397.30
LN0W20	Paños Wypall X80 Reg Roll	Cja x 6 x 80 hjs	S/. 148.31	1	S/. 148.31
Subtotal					S/. 8,514.89
IGV 18%					S/. 1,532.68
TOTAL					S/. 10,047.57

- * Los precios NO incluyen IGV
- * Condiciones de pago: Factura a 30 días
- * Validez de los precios: 30 días
- * Entrega en almacén del cliente al día útil siguiente a la recepción del pedido o la orden de compra. (para productos no stockeables o primeras compras, consultar plazo)

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente,

MP INSTITUCIONAL S.A.C.

Daniela Caballero Aste
Jefe de Ventas - Lima
Tf. (1) 652 5862 / Nxt 99 814*5136
d.caballero@mpinstitucional.com
www.mpinstitucional.com

Fuente: Cotización MP Institucional S.A.C.

Anexo 03: Formato de registro de proveedor

CLUB TENNIS TERRAZAS MIRAFLORES



CLUB TERRAZAS

FORMULARIO DE ALTA DE PROVEEDORES

(*) datos obligatorios

DATOS GENERALES DEL PROVEEDOR

(*) NOMBRE O RAZON SOCIAL : _____

(*) RUBRO PRINCIPAL: _____

(*) ACTIVIDAD DEL PROVEEDOR POR LA QUE SE CONTRATA : _____

(*) AVENIDA: _____ NUMERO : _____

(*) DISTRITO : _____

(*) CODIGO POSTAL : _____

(*) PROVINCIA : _____

(*) PAIS : _____

(*) No. DE TELEFONO (C/CODIGO DE AREA): _____

(*) No. DE FAX : _____

(*) REPRESENTANTE DE VENTAS : _____

(*) TELEFONO: _____

(*) CORREO ELECTRONICO : _____

(*) REPRESENTANTE CREDITO Y COBRANZAS : _____

(*) TELEFONO: _____ CELULAR / NEXTEL: _____

(*) CORREO ELECTRONICO : _____

(*) GERENTE GENERAL : _____

(*) GERENTE DE VENTAS : _____

DATOS DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

(*) RUC : _____

(*) TIPO DE CONTRIBUYENTE (marcar una "X"):

PRINCIPAL CONTRIBUYENTE	<input type="checkbox"/>
BUEN CONTRIBUYENTE	<input type="checkbox"/>
MEDIANO CONTRIBUYENTE	<input type="checkbox"/>

(*) EMPRESA VINCULADA: SI NO

(*) AGENTE DE RETENCIÓN : SI NO

(*) AGENTE DE PERCEPCIÓN : SI NO

(*) CTA BANCARIA PARA DETRACCIONES : _____

DATOS BANCARIOS DEL PROVEEDOR

(*) BCP BBVA Otro Especificar banco _____

(*) N° DE CUENTA BANCARIA MN (S/.) _____ CCI N° _____

(*) N° DE CUENTA BANCARIA ME (\$) _____ CCI N° _____

(*) TIPO DE CUENTA : _____

(*) TITULAR DE LA CUENTA : _____

FIRMA DEL PREPRESENTANTE LEGAL

NOTA: Adjuntar Vigencia de Poder con 3 meses de antigüedad como máximo.
Adjuntar Ficha RUC de la Empresa (Actual)

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 04: Pliego de Condiciones Técnicas para la Adquisición de Papel Higiénico y
Papel Toalla

Pliego Técnico

Suministro de Papel Higiénico e Instalación de dispensadores

Pliego Técnico
Suministro de Papel Higiénico e Instalación de dispensadores

Contenido

1. Objetivos.....
2. Descripción General.....
3. Especificaciones técnicas del producto.....
4. Supervisión y Control.....
5. Evaluación y Penalidades.....
6. Responsabilidades del LOCADOR.....
7. Vigencia del servicio.....
8. Anexos.....

Suministro de Papel Higiénico e Instalación de dispensadores

1. Objetivos:

El objetivo del presente servicio es el de presentar las especificaciones en cuanto al producto (Papel higiénico jumbo) y al servicio que nos brindará La Locadora para los Locales establecidos en el Anexo 1.

Por ello el presente documento describe las características del servicio que EL Club Tennis Las Terrazas Miraflores (en adelante EL Club) espera recibir y las condiciones que LA LOCADORA deberá cumplir.

2. Descripción General

El servicio comprende el abastecimiento de rollos de papel higiénico en los locales de El Club. Además, LA LOCADORA debe instalar los dispensadores requeridos de papel, sin costo por el dispensador o por el servicio de instalación en calidad de comodato.

La instalación de los dispensadores debe ser requerida por El Club. Para ello, se le dará a LA LOCADORA el requerimiento correspondiente según el formato del Anexo 2; luego, LA LOCADORA, confirmará el día y la hora en que se realizará la instalación, así como los nombres completos, apellidos y DNI de los técnicos que realizarán la labor; por último, se hará el trámite correspondiente para que se obtengan los permisos para los técnicos de LA LOCADORA para que puedan realizar la instalación. Culinado el plazo del contrato LA LOCADORA será responsable del retiro de los mismos previa coordinación con los responsables de El Club.

El pedido se realizará bimensualmente, con la posibilidad de realizar pedidos extra en cualquier ocasión sin variación en el precio sin derecho por parte de LA LOCADORA a reclamar ninguna indemnización. Además, el pedido será enviado a LA LOCADORA, según el formato del Anexo 3.

LA LOCADORA debe realizar la entrega del papel al personal designado por EL Club en cada local según plazos establecidos en Anexo 4. El incumplimiento de los plazos señalados está sujeto a la aplicación de penalizaciones detalladas en el mismo anexo.

LA LOCADORA por ningún motivo podrá cambiar el producto solicitado durante la duración del presente pliego.

Se le entregará a la locadora una lista con los nombres de personas de contacto y teléfonos por local, por si se presenta algún inconveniente puntual en la entrega de pedido o en la instalación de dispensadores.

Además, los productos adquiridos por El Club estarán sujetos a control de calidad, para lo cual LA LOCADORA se obliga a brindar las facilidades del caso. El tiempo empleado no será considerado en el plazo de entrega y cuando el control de calidad se realice en el local del Suministrante y de ser aprobado el bien, deberá ser entregado en el lugar pactado, en el término de la distancia.

El Club se reserva el derecho de adjudicar en forma total el presente requerimiento; así mismo, podrá aumentar o disminuir la misma en el período de suministro, de acuerdo a las necesidades reales, sin variación en el precio unitario y sin derecho por parte de LA LOCADORA a reclamar ninguna indemnización.

3. Especificaciones Técnicas del Producto

- **Papel Higiénico**

Propiedad	Valor	Propiedad	Valor
Peso Neto Rollo	10003.2g - 1320.0g	Doble Hoja	No
Gramaje	19 g/m2 - 25 g/m2	Diámetro	226 mm - 230 mm
Longitud del rollo	400m +/- 11m	Olor	Sin perfume
Humedad (%)	3.8% a 6.2%	Tiempo de absorción	> 3s
Blancura	59 ISO - 73 ISO	Acabado	Superficie Gofrada
Presentación	Rollos	Impurezas visibles	< 100 mm2/m2
Dimensiones de la hoja	Ancho 94 mm a 101 mm Largo No aplica	Resistencias	Longitudinal: 1350gF/3” a 2150 gF/3” Transversal: 600gF/3” a 900gF/3”
Hoja por rollo	N.A.	Fabricado (material)	A partir de fibra celulósica de estructura fibrosa de origen vegetal
Uso múltiple	Si	Material de caja	Polietileno
Lote	Día - Mes - Año		

- **Papel Toalla**

VARIABLE	UNIDADES	MINIMO	OBJETIVO	MAXIMO
Peso Base	g/m2	26	39	33
Ancho de Hoja	mm	200	203	206
Largo de Hoja	mm	N/A	N/A	N/A
Diámetro del rollo	mm	200	204	208
Resistencia en Húmedo Longitudinal	Gf/3”	1429	2378	3327
Resistencia en húmedo Transversal	Gf/3”	703	1180	1658
Capacidad de absorción en agua	g	0.9	1.3	2.6
Velocidad de absorción en agua	Seg	0.5	2.8	5.1
Embozado		No		

4. Supervisión y Control

Es responsabilidad del LOCADOR garantizar la calidad de los servicios objeto del presente documento.

El Club efectuará la verificación permanente del cumplimiento de las actividades indicadas en el presente Pliego, con la finalidad de garantizar que el servicio se mantenga dentro de los niveles requeridos.

El Club a través de la Jefatura de Mantenimiento (supervisará los trabajos ejecutados por el LOCADOR firmando las conformidades de servicio necesarios para proceder con la facturación del mismo.

5. Penalidades

Las penalidades por incumplimiento en los plazos de entrega son de 3 % del monto del servicio total facturado en cada pedido por cada día de atraso. Los plazos estipulados para el suministro del papel están detallados en Anexo 4.

6. Responsabilidades del LOCADOR

El LOCADOR, no podrá introducir variaciones en las características establecidas de los trabajos solicitados, sin la aprobación escrita previa de El Club. El LOCADOR, efectuará puntualmente los servicios solicitados de acuerdo a los cronogramas propuestos por la Empresa y aprobados por El Club.

Todo trabajador que contrate el LOCADOR para la ejecución del trabajo, será de su exclusiva responsabilidad, El Club no asumirá ningún tipo de compromiso laboral, comercial, tributario ni de otra índole. Asimismo, LA LOCADORA está obligada a indemnizar, debidamente a El Club, por cualquier acción y omisión que pueda realizar su personal o que cause daños ya sea a los bienes o al personal a cargo de **CLUB**.

El LOCADOR, queda obligado a presentar los informes mensuales y/o cualquier otro documento requerido por El Club respecto a la ejecución y/o avances del servicio.

El LOCADOR, no podrá sub contratar todo o parte del servicio, ni podrá hacer transferencia del mismo de manera total o parcial, salvo autorización expresa de El Club.

El LOCADOR, se compromete a brindar los servicios contratados, para cualquier otro local o equipos que El Club incremente durante la vigencia del contrato, de acuerdo a los costos pactados.

EL LOCADOR deberá presentar dentro de los 10 (diez) días útiles siguientes a la fecha del contrato, una carta fianza por el 10% del monto anual adjudicado. (Evaluar)

7. Vigencia del Servicio

El servicio se llevará a cabo de enero a diciembre 2015. Vencido tal plazo podrá ampliarse el mismo previo acuerdo entre ambas partes.

8. Anexos

Anexo 1

LISTADO DE LOCALES SEGÚN FILIAL PARA ABASTECIMIENTO DE PAPEL



Jefatura de Logística

SEDE	DIRECCION	TIEMPO DE ENTREGA	PENALIDAD POR DEMORA EN ENTREGA
Principal	Malecón 28 de Julio 390 Miraflores	2	3%
Playa	Av. circuito de playas Costa verde # 100 – Miraflores	2	3%
Chaclacayo	Calle Los Pinos 1108 Altura KM. 24.5 plaza de armas Chaclacayo (altura comisaria) - Chaclacayo	2	3%

* El tiempo de entrega es calculado en días hábiles a partir del día de la solicitud

Anexo 2

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE DISPENSADORES EN LAS SEDES DEL CLUB



Jefatura de Logística

Código	Descripción	Cantidad	Dirección	Persona de Contacto /Teléfono
Código del Dispensador	Nombre del Dispensador		Dirección de entrega del dispensador	Persona que recibirá los dispensadores y verificará su instalación

Anexo 3

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS EN LAS SEDES DEL CLUB



Jefatura de Logística

Código de Producto	Descripción del Producto	Presentación	Precio por Presentación

Código	Sede	Dirección	Código del Producto	Cantidad	Precio sin IGV

Anexo 4

Plazos de Entrega de Papel Toalla y penalidades por incumplimiento



Jefatura de Logística

Sede	Tiempo de Entrega	Penalidad por demora en entrega
Principal	2	3%
Playa	2	3%
Chaclacayo	2	3%

* El tiempo de entrega es calculado en días hábiles a partir del día de la solicitud

Anexo 05: Matriz de Consistencia

		PROBLEMA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	1.	¿De qué manera se puede asegurar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios de forma efectiva?	Evaluar la gestión de adquisiciones de bienes y servicios para diseñar una propuesta de mejora del planeamiento de compras que permita asegurar la efectiva adquisición para cubrir con la demanda.	La evaluación de la gestión de adquisiciones se inicia con la planificación de compras identificando lo que es necesario para un efectivo planeamiento, por ello es necesario detallar el proceso a desarrollar y su diagrama de flujo. Estas herramientas deben informar sobre el cómo debe realizarse las adquisiciones para una mayor efectividad, realizando una adecuada planificación, a tiempo, de los productos a comprar. Para su cumplimiento se debe alinear todas las actividades a realizar en el proceso de adquisiciones y evaluarlo mensualmente llevando una retroalimentación para la mejora.	La gestión de adquisiciones es un proceso importante para la empresa, por ello se debería establecer una planificación anual y mensual de las compras, basados en las políticas de compra propuestas, evitando el sobreabastecimiento y el desabastecimiento. Permitiendo una mejor organización y efectividad en su gestión, reduciendo costos, tiempos de entrega y calidad de los productos.
ESPECIFICO	1)	¿Cómo se puede determinar la importancia de la gestión de adquisiciones de bienes y servicios dentro del Club?	Analizar la importancia y el impacto que generan la gestión de adquisiciones del área de Logística con el resto del Club.	La aplicación del JIT y la teoría de los 5 ceros permite detectar toda fuente de despilfarro (todo aquello que no añade valor) al diagrama de flujo de la gestión de adquisiciones, creando un flujo ligero, de fácil entendimiento y aplicación para evitar demoras en la atención de los requerimientos. Teniendo como finalidad realizarlo justo a tiempo y con las especificaciones técnicas solicitadas.	Las mejoras en la gestión de adquisiciones son importantes para aumentar su efectividad y reducir las probabilidades de error, se debe detectar las actividades que agregan valor y potenciarlas, aquellas que no y no son importantes eliminarlas, permitiendo que la gestión se centre solo en aquello que aumente la productividad.
	2)	¿De qué manera se puede establecer estrategias de adquisición para disminuir los precios por volumen de compra, asegurar los tiempos de llegada del producto y reducir las incidencias de rechazo de los productos por calidad?	Proponer políticas de compras y un modelo que permita establecer estrategias de compras para disminuir precios por volumen de compra, asegurar tiempo de llegadas y reducir incidencias de rechazo de productos por calidad.	El modelo planteado es la Matriz de Kraljic (Modelo de Posición de suministro) que clasifica las compras del Club en productos Apalancados, estratégicos, rutinarios y cuello de botella, y permitiendo establecer estrategias efectivas para mejorar la gestión de adquisiciones y las acciones a seguir en los productos que deben ser monitoreados o evaluados periódicamente. En este estudio, la compra de Papel Higiénico y Papel toalla (productos del tipo apalancados) tiene como beneficio principal la reducción de precio a partir del volumen de compra. Para ello lo idea es establecer como modalidad de compra, una Orden de Compra abierta.	Se debería establecer como herramienta de gestión de compra y análisis de productos el modelo de Kraljic, debido a que no solo está enfocado en los costos sino en detallar estrategias que se pueden utilizar con los proveedores. De esta forma se mejora la relación con los proveedores.
	3)	¿Es necesaria para determinar los indicadores	Desarrollar los indicadores de desempeño del proceso de gestión de adquisiciones.	Se desarrolla una propuesta de indicadores con el objetivo de realizar seguimiento mensual de todos los procedimientos que encierra la gestión de adquisiciones y llevar un control para su retroalimentación.	La elaboración de indicadores para el seguimiento de procedimiento son importantes para llevar un control y realizar retroalimentación en pro de mejorar su eficiencia.