

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías

Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE
COMPRA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN PARA LA REDUCCIÓN DE
COSTOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA AREQUIPA”**

Tesis presentada por el Bachiller:

Maque Hurtado, Catherine Daria

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Ing. Urdy Luna Ferly

AREQUIPA – PERU

2019

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:
"Análisis y Propuesta de optimización de la gestión de
compra de materiales de construcción para la reducción
de costo en una empresa comercializadora Arequipa"

PRESENTADO POR EL (LA) BACHILLER:

Maguo Hurtado, Catherine Daria

NUESTRO DICTAMEN ES:

Favorable

OBSERVACIONES:

Revisión de la evaluación de los resultados

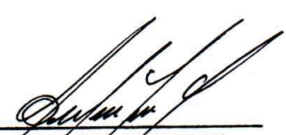
Arequipa, 28 de diciembre del 2018.


JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Ferly Elmer

Urdaz Luna

Código: 2350


JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert

Zevallos Gonzalez

Código: 1840

DEDICATORIA

A mi Madre

Quien es la persona que más admiro en el mundo y gracias a sus enseñanzas y su fortaleza, puedo ser una persona de bien y profesional. Te Amo infinitamente.

A mi Familia

A mi Hermano, quien me ha demostrado que con la perseverancia y la disciplina se puede conseguir los objetivos que uno desea. A mis Abuelos que siempre están pendientes de mí. A Doña Nelly Morales a quien la considero como mi madre y amiga, cuyos consejos me ayudaron a crecer como persona.

A mi Novio

Quien con su ayuda me dio el último empuje para terminar con este proyecto, eres mi compañero de vida, mi inspiración y mi motivación.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por ser mi camino y mi fortaleza, que con su poder siempre me cuida y protege.

Además, quiero agradecer al Gerente Administrativo de la Empresa Femaco S.R.L, y a todos los colaboradores del Área Logística, quienes confiaron en mi persona para brindarme toda la información necesaria en el desarrollo del proyecto.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general realizar un análisis y propuesta de optimización de la gestión de compra de materiales de construcción para la reducción de costos en una empresa comercializadora, para ello se realizó un diagnóstico situacional sobre la problemática actual de la empresa, identificando todos los procesos involucrados en la gestión de la cadena de abastecimiento de la empresa y luego identificar las operaciones que involucran en cada proceso, con la finalidad de identificar los factores críticos que involucran la deficiencia del área. La cadena de abastecimiento involucra todas las gestiones realizadas para la adquisición de los materiales, la negociación con el proveedor y la gestión del traslado de la mercadería hasta los almacenes de la empresa, cuyo objetivo principal es abastecer a la empresa de todos los materiales solicitados en el tiempo oportuno, en el proyecto de investigación se analizan los 15 procesos identificados en esta cadena y en total se identificaron 36 factores importantes que generaban problemas, una deficiencia promedio de 40% en la gestión del área de compras y un costo total de S/. 81,103.85 soles, estos resultados solo demuestran que existe un problema importante en la gestión del proceso de compras. Se realizó el análisis Pareto para identificar cuáles son los factores con mayor deficiencia y mayor costo que generan a la empresa, se determinó los siguientes factores, Falta de planeación de las compras, los quiebres de stock constantes, la falta de estudio y análisis sobre la investigación de mercado, falta de evaluación al proveedor, no conocer las funciones de cada colaborador en el área de compras y la falta de conocimiento de recepción de mercadería, cada factor tiene un indicador de evaluación, la herramienta con la cual se puede trabajar para la mejora y se determinó el nivel de contribución que generarían la implementación de cada una. Cada actividad de mejora en la propuesta de solución, se describe con las operaciones que se deben realizar, se detalla el diagrama de flujo para su implementación, el cronograma sugerido y los costos que involucran. Estas actividades tienen como finalidad mejorar la deficiencia encontradas, por lo tanto, se estableció un modelamiento que sea capaz de satisfacer las necesidades de la empresa. Finalmente se identificó el beneficio-costos de la propuesta de solución de la problemática, donde se demuestra la viabilidad de la propuesta.

Palabras Clave: Gestión, Abastecimiento, Operaciones, Deficiencia y Pareto

ABSTRACT

This investigation has as an overall objective to perform an analysis and propose a purchase management optimization of building materials to reduce costs in a trading company. A situational diagnosis was performed about the current problems in the company, identifying all the processes within the company's supply chain management and then identifying the operations involved in each process, this in order to pinpoint the main factors causing deficiencies in the area. The supply chain involves all the moves and arrangements to acquire materials, bargaining with the provider and manage transporting the materials to the company's warehouse which main objective is to provide the company with all the requested materials in proper time. In the research project, 15 identified processes within this chain were analyzed and 36 important factors were detected that were generating problems, an average management deficiency of 40% in the Purchase department and a total cost of S/. 81,103.85 soles. This outcome only proves that there is an important problem in the purchase management. A Pareto analysis was performed to identify the factors that generate the company a biggest deficiency and cost. The following factors were determined: lack of purchase planning, constant stock shortages, not performing nor analyzing the market research, not knowing each workers role within the area and the lack of knowledge in merchandise reception. Each factor has an evaluation indicator, a tool we can work with to have improvement and a contribution level that would generate applying each of these. Each enhancement activity in the proposed solution are described with the operations that have to be performed, the flow chart is detailed for its implementation, a suggested schedule and the costs involved. The purpose of these activities is to improve the deficiencies found; therefore, a modeling is established that will be able to satisfy the company's needs. Finally, the benefit-cost of the proposed solution is identified, where its viability can be proven.

Key words: management, supply, operations, deficiency and Pareto.

INTRODUCCIÓN

La optimización en la gestión de los recursos es un tema importante que toda empresa evalúa constantemente, buscando la forma y la manera de reducir los costos deficientes generados por la mala gestión, la presente investigación se realizó por el interés de conocer cuáles son los procesos deficientes que generan la problemática identificada, desde una perspectiva gerencial. Las empresas comerciales utilizan sus recursos en la buena gestión del área de compras pues depende de esta área asegurar que todos los bienes se encuentren disponibles a tiempo en el almacén, con el precio justo. Por lo que es importante optimizar el área de compras. La propuesta de mejora del área de compras, contribuye a estandarizar los procesos y las actividades principales en la gestión de compras desde la planificación, organización y control, que requieren para lograr que el producto llegue al cliente final en el tiempo requerido, esta mejora además permite la reducción de costos que genera la empresa por la deficiencia de gestión.

El presente trabajo de investigación contempla el desarrollo de 5 capítulos los cuales se presentan a continuación.

- En el Capítulo Primero, denominado Planteamiento del problema, se define el problema de la investigación, los objetivos que se quiere lograr alcanzar, las variables de estudio, la justificación del desarrollo de la investigación.
- En el Capítulo Segundo, denominado Marco Teórico, se realizó una investigación bibliográfica sobre los antecedentes de la investigación, donde se revisaron trabajos previos de acuerdo al tema de estudio.
- En el Capítulo Tercero, denominado Diagnostico Situacional, veremos la evaluación realizada a la empresa donde se desglosan todas las operaciones realizadas en los procesos identificados, encontrando varias problemáticas para analizar.
- En el Capítulo Cuarto, denominado Propuesta de Optimización de Compra, una vez identificado los problemas principales, se describe las actividades de implementación como propuesta de mejora.
- En el Capítulo Quinto, denominado Evaluación de la Propuesta; se verifica el beneficio/ costos (b/c) de la propuesta planteada, donde se cuantifica el valor del beneficio encontrado sobre el costo de inversión que se requiere para la implementación

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCION

1.	CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO	1
1.1.	Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1.	Identificación del problema.....	2
1.1.2.	Descripción del Problema	2
1.1.3.	Campo, Área y Línea.....	3
1.1.4.	Tipo de problema.....	3
1.1.5.	Interrogantes Básicas.....	4
1.2.	Objetivos	4
1.2.1.	Objetivo General	4
1.2.2.	Objetivos Específicos	4
1.3.	Variables e Indicadores	5
1.4.	Justificación.....	6
1.5.	Hipótesis.....	6
1.6.	Alcances y limitaciones.....	6
1.6.1.	Alcances	6
1.6.2.	Limitaciones	7
2.	CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Antecedentes de la Investigación	9
2.2.	Marco Teórico	12
2.2.1.	Análisis.....	12
2.2.2.	Propuesta	15
2.2.3.	Optimización	17
2.2.4.	Gestión.....	21
2.2.5.	Compras.....	25

2.2.6.	Materiales de Construcción	28
2.2.7.	Costos	29
2.2.8.	Reducción de Costos	32
2.2.9.	Empresa Comercializadora.....	36
3.	CAPITULO III: DIAGNOSTICO SITUACIONAL	38
3.1.	La Empresa.....	39
3.1.1.	Reseña Histórica.....	39
3.1.2.	Misión.....	39
3.1.3.	Visión	40
3.1.4.	Objetivos Empresariales.....	40
3.1.5.	Valores.....	40
3.1.6.	Políticas	41
3.1.7.	Clientes y proveedores	41
3.1.8.	Organización	43
3.1.9.	Análisis de Compras, Variaciones Anuales y Costos ABC	49
3.1.10.	Principales Procesos Y Operaciones	80
3.2.	Descripción de la problemática identificada.	162
3.3.	Descripción de costos deficientes de la problemática identificada	168
3.3.1.	Análisis de las Necesidades.....	168
3.3.2.	Solicitud de Compra.....	170
3.3.3.	Evaluación y selección de oferta	172
3.3.4.	Programación de pago a proveedores.....	174
3.3.5.	Solicitud de pedido	176
3.3.6.	Evaluación de Transporte.....	178
3.3.7.	Recepción de Mercadería	180
3.3.8.	Ingreso de Factura	182
3.3.9.	Ingreso de Flete al Sistema.....	184
3.3.10.	Selección de nuevo proveedor.....	186
3.3.11.	Seguimiento del periodo y acuerdos Comerciales	188
3.3.12.	Devolución de mercadería.....	190
3.3.13.	Manejo y Gestión de Inventario	192
3.3.14.	Toma de Inventario	194
3.3.15.	Requerimiento de suministro.....	196

3.4.	Análisis Comparativo de las deficiencias encontradas.....	199
3.5.	Integración de Factores	200
3.6.	Nivel de urgencia de los factores de la problemática identificada	202
3.6.1.	Por Índice de Deficiencia	202
3.6.2.	Por Costos Deficientes	204
3.7.	Priorización de Factores	207
3.7.1.	Diagrama Ishikawa.....	207
3.7.2.	Matriz Semi Cuantitativa.....	209
3.7.3.	Diagrama de Pareto	213
4.	CAPITULO IV: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE COMPRA.....	217
4.1.	Propósito.....	218
4.2.	Objetivos	218
4.3.	Síntesis de la Propuesta	219
4.4.	Actividades de Implementación (Propuesta de Mejora)	220
4.4.1.	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año	220
4.4.2.	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	228
4.4.3.	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos	234
4.4.4.	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.....	239
4.4.5.	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	245
4.4.6.	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores.....	250
4.4.7.	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	255
4.4.8.	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	260
4.4.9.	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.....	264
4.5.	Control.....	268
5.	CAPITULO V: EVALUACION DE LA PROPUESTA	269
5.1.	Costos de Implementación	270
5.1.1.	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	270

5.1.2.	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	273
5.1.3.	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.	276
5.1.4.	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.....	279
5.1.5.	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	283
5.1.6.	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	285
5.1.7.	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	287
5.1.8.	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	290
5.1.9.	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.....	292
5.1.10.	Costos Totales de Implementación.....	294
5.2.	Resultados esperados de la Propuesta	296
5.2.1.	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	296
5.2.2.	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	296
5.2.3.	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.	296
5.2.4.	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.....	297
5.2.5.	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	297
5.2.6.	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	297
5.2.7.	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	298
5.2.8.	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	298
5.2.9.	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.....	298
5.2.10.	Resultados esperados integrados	299
5.3.	Determinación Beneficio Costo de la Propuesta	300

CONCLUSIONES.....	301
RECOMENDACIONES	303
BIBLIOGRAFIA	304
ANEXOS	307



ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Compras Año 2014.....	49
Tabla 2 Compras Año 2015.....	52
Tabla 3 Compras Año 2016.....	55
Tabla 4 Compras Año 2017.....	58
Tabla 5 Comparativo De Las Variaciones De Compra Anuales	61
Tabla 6 Costos ABC del año 2014	66
Tabla 7 Costos ABC del año 2015	69
Tabla 8 Costos ABC del año 2016	72
Tabla 9 Costos ABC del año 2017	75
Tabla 10 Factores Influyentes de las deficientes en la gestión interna.....	79
Tabla 11 Cantidad Factores Influyentes de las deficientes en la gestión interna	80
Tabla 12 Listado de Procesos	80
Tabla 13 Check List de Proceso Análisis de las Necesidades	86
Tabla 14 Check List del Proceso Solicitud de Compra	90
Tabla 15 Check List del proceso Evaluación y Selección de Ofertas	96
Tabla 16 Check List del Proceso Programación de pago a proveedor	100
Tabla 17 Check List del Proceso Solicitud de Pedidos	105
Tabla 18 Check List del proceso Evaluación de transporte y despacho.....	110
Tabla 19 Check List del proceso Recepción de Mercadería	115
Tabla 20 Check List del proceso Ingreso de facturas al sistema	120
Tabla 21 Check List del proceso Ingreso del Flete al Sistema.....	125
Tabla 22 Check lista del proceso Selección de un nuevo proveedor.....	130
Tabla 23 Check Lista del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos comerciales.....	137
Tabla 24 Check List del proceso Devolución de Mercadería.....	142
Tabla 25 Check List del proceso Manejo y gestión de inventario.....	146
Tabla 26 Check Lis del proceso Toma de inventario	155
Tabla 27 Check List del proceso Requerimiento de Suministros.....	159
Tabla 28 Check List consolidado	160
Tabla 29 Descripción de la problemática identificada	162
Tabla 30 Costos deficientes del Proceso Análisis de las Necesidades	168
Tabla 31 Costos deficientes del Proceso Solicitud de compra	170
Tabla 32 Costos deficientes del Proceso Evaluación y selección de la oferta.	172
Tabla 33 Costos deficientes del Proceso de Programación de pago a proveedores	174
Tabla 34 Costos deficientes del Proceso de Solicitud de Pedido	176
Tabla 35 Costos deficientes del Proceso Evaluación del transporte	178
Tabla 36 Costos deficientes del Proceso Recepción de Mercadería	180
Tabla 37 Costos deficientes del Proceso Ingreso de Factura.....	182
Tabla 38 Costos deficientes del Proceso Ingreso de Flete al sistema.....	184
Tabla 39 Costos deficientes del Proceso Selección de nuevo proveedor	186
Tabla 40 Costos deficientes del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos comerciales	188
Tabla 41 Costos deficientes del Proceso Devolución de mercadería	190
Tabla 42 Costos deficientes del Proceso Manejo y Gestión de Inventario	192
Tabla 43 Costos deficientes del Proceso de Toma de inventario	194
Tabla 44 Costos deficientes del Proceso de Requerimiento de Suministro	196

Tabla 45 Consolidad de Costos	198
Tabla 46 Comparativo de las deficiencias encontradas	199
Tabla 47 Integración de Factores.....	200
Tabla 48 Nivel de Urgencia de los factores por índice de deficiencia	202
Tabla 49 Resumen Nivel de Urgencia de los factores por índice de deficiencia	203
Tabla 50 Nivel de Urgencia de los factores por costos deficientes	204
Tabla 51 Resumen Nivel de Urgencia de los factores por costos deficientes	205
Tabla 52 Matriz Semi Cuantitativa.....	209
Tabla 53 Código de Factores Matriz Semi cuantitativa	211
Tabla 54 Diagrama Pareto	213
Tabla 55 Síntesis de la Propuesta de Optimización de Compra	219
Tabla 56 Cronograma de Implementación de Planificación de Compras	227
Tabla 57 Cronograma de Implementación Seguimiento del faltante de Stock	233
Tabla 58 Diagrama de Flujo gestión de cotización de productos nuevos	234
Tabla 59 Cronograma de Implementación Gestión de Cotización de Productos Nuevos.....	238
Tabla 60 Cronograma de Implementación Definición de Funciones y responsabilidades del Área de Compras	244
Tabla 61 Cronograma de Implementación Establecimiento de políticas de compra	249
Tabla 62 Cronograma de Implementación Búsqueda de Nuevos Proveedores.....	254
Tabla 63 Cronograma de Implementación Proceso de Compras	259
Tabla 64 Cronograma de Implementación Planificación de Ventas	263
Tabla 65 Cronograma de Implementación Recepción y Control de Conformidad	267
Tabla 66 Presupuesto Revisión de Factores de Compra.....	270
Tabla 67 Presupuesto Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras	270
Tabla 68 Presupuesto Evaluación de Proyectos de Ventas	270
Tabla 69 Presupuesto Definición de estrategias comerciales.....	271
Tabla 70 Presupuesto Definición de Observaciones	271
Tabla 71 Presupuesto Revisión de Elementos de Compra	271
Tabla 72 Presupuesto Plan de Compra	272
Tabla 73 Presupuesto Programación y Ejecución del Plan de Compras	272
Tabla 74 Presupuesto Seguimiento y Control del plan de Compras	272
Tabla 75 Presupuesto Integrado Planificación de Compras	273
Tabla 76 Presupuesto Revisión del Kárdex.....	273
Tabla 77 Presupuesto Comunicación del estado de Productos	273
Tabla 78 Presupuesto Planificación Compra.....	274
Tabla 79 Presupuesto Determinar si el Producto es A, B o C	274
Tabla 80 Presupuesto Programar productos C	274
Tabla 81 Presupuesto Determinar Factores de Compra Urgencia.....	274
Tabla 82 Presupuesto Autorización Compra Urgente	275
Tabla 83 Presupuesto Registro de Incidencia.....	275
Tabla 84 Presupuesto Programación de Compra.....	275
Tabla 85 Presupuesto de Integrado de Seguimiento del faltante de Stock.....	276
Tabla 86 Presupuesto Solicitud del producto	276
Tabla 87 Presupuesto Revisión de Solicitud	276
Tabla 88 Presupuesto Determinar los productos	277
Tabla 89 Presupuesto Evaluación de Prioridades Costo- Beneficio.....	277

Tabla 90 Presupuesto Selección de Productos	277
Tabla 91 Presupuesto Elaborar Solicitud de Requerimiento	278
Tabla 92 Presupuesto Programar Búsqueda de Proveedores.....	278
Tabla 93 Presupuesto Comunicar cancelación de búsqueda	278
Tabla 94 Presupuesto Integrado Gestión de cotización de productos nuevos	279
Tabla 95 Presupuesto Determinar y evaluar al personal	279
Tabla 96 Presupuesto Definir Perfil y Funciones.....	280
Tabla 97 Presupuesto Realizar Manual de Funciones	280
Tabla 98 Presupuesto elaboración del Plan de Compras.....	280
Tabla 99 Presupuesto Programación de Compras	281
Tabla 100 Presupuesto Registro de Documentación al Sistema	281
Tabla 101 Presupuesto de Revisión de Mercadería.....	281
Tabla 102 Presupuesto Controlar Inventario	282
Tabla 103 Presupuesto Evaluar el desempeño del área	282
Tabla 104 Presupuesto Integrado Implementación Definición de Funciones y responsabilidades del Área de Compras.....	282
Tabla 105 Presupuesto Establecer Factores a Evaluar	283
Tabla 106 Presupuesto Elaborar el Formato de evaluación al Proveedor	283
Tabla 107 Presupuesto Calificar a los proveedores.....	284
Tabla 108 Presupuesto de Informe de calificación.....	284
Tabla 109 Presupuesto Integrado Implementación Establecimiento de políticas de compra	284
Tabla 110 Presupuesto Determinar el tipo de venta	285
Tabla 111 Presupuesto de identificar referencia de precios y clientes	285
Tabla 112 Presupuesto Identificar Proveedores	285
Tabla 113 Presupuesto Preparar Informe	286
Tabla 114 Presupuesto Coordinar reunión con los proveedores	286
Tabla 115 Presupuesto Seleccionar Proveedor.....	286
Tabla 116 Presupuesto Establecer Políticas de Compras	287
Tabla 117 Presupuesto Integrado de Implementación Búsqueda de Nuevos Proveedores.....	287
Tabla 118 Presupuesto Programar Planificación de Compras	287
Tabla 119 Presupuesto Revisar Stock	288
Tabla 120 Presupuesto Solicitar Cotizaciones	288
Tabla 121 Presupuesto Seleccionar al Proveedor.....	288
Tabla 122 Presupuesto Generar Orden de Compra	289
Tabla 123 Presupuesto Detallar Características de la Compra.....	289
Tabla 124 Presupuesto Evaluación del Lead Time	289
Tabla 125 Presupuesto Integrado Implementación del Proceso de Compras.....	290
Tabla 126 Presupuesto elaboración del pronóstico de Ventas	290
Tabla 127 Presupuesto Revisión de Factores Externos	290
Tabla 128 Presupuesto Determinar Comisiones por ventas	291
Tabla 129 Presupuesto Establecer estrategias comerciales	291
Tabla 130 Presupuesto Realizar el plan de Ventas.....	291
Tabla 131 Presupuesto Evaluación del Seguimiento del Gasto / Ventas	292
Tabla 132 Presupuesto Integrado Implementación de Planificación de Ventas.....	292
Tabla 133 Presupuesto de Revisión de Mercadería.....	292

Tabla 134 Presupuesto de Firmar Conformidad.....	293
Tabla 135 Presupuesto de Hacer Ingreso de Mercadería	293
Tabla 136 Presupuesto Calificar al proveedor.....	293
Tabla 137 Presupuesto Integrado Falta establecer políticas de recepción de mercadería .	294
Tabla 138 Costos Totales de Implementación.....	294
Tabla 139 Modelamiento del Resultado Óptimo Cumplimiento de la planificación de compras.....	296
Tabla 140 Modelamiento del Resultado Óptimo Faltante de Inventario.....	296
Tabla 141 Modelamiento del Resultado Óptimo del Incremento de Ventas de Productos Nuevos.....	296
Tabla 142 Modelamiento del Resultado Óptimo de la Evaluación del Desempeño del personal.....	297
Tabla 143 Modelamiento del Resultado Óptimo de la Evaluación del desempeño de los proveedores.....	297
Tabla 144 Modelamiento del Resultado Óptimo de Cantidad de Proveedores Nuevos....	297
Tabla 145 Modelamiento del Resultado Óptimo Tiempo de espera de una orden de compra	298
Tabla 146 Modelamiento del Resultado Óptimo del Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.....	298
Tabla 147 Modelamiento del Resultado Óptimo de Recepción de la Mercadería	298
Tabla 148 Resultados esperados Integrados.....	299
Tabla 149 Datos de Entrada.....	307
Tabla 150 Cronograma Integrado de las Actividades de Implementación.....	319
Tabla 151 Check List Consolidado	322

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la Empresa	43
Figura 2 Comparativo de las compras anuales	62
Figura 3 Diagrama Pareto Compras año 2014	68
Figura 4 Diagrama Pareto Compras año 2015	71
Figura 5 Diagrama Pareto Compras año 2016	74
Figura 6 Diagrama Pareto Compras año 2017	78
Figura 7 Diagrama de bloques del proceso Análisis de las Necesidades	81
Figura 8 Diagrama de flujo Análisis de las Necesidades	82
Figura 9 Análisis de Stock.....	83
Figura 10 Orden de Compra	84
Figura 11 Diagrama de Bloque Solicitud de compra excepcional	87
Figura 12 Diagrama de Flujo de Solicitud de compra excepcional.....	88
Figura 13 Diagrama de Bloque Evaluación y selección de ofertas	92
Figura 14 Diagrama de Flujo Evaluación y Selección de ofertas.....	93
Figura 15 Orden de Compra de Insumos.....	95
Figura 16 Diagrama de Bloques del Proceso Programación de pagos a proveedor	97
Figura 17 Diagrama de Flujo del Proceso programación de pagos a proveedor	98
Figura 18 Estado de Órdenes de Compra Vigentes en un periodo.....	99
Figura 19 Diagrama de Bloques Solicitud de Pedido.....	102
Figura 20 Diagrama de Flujo del Procesos Solicitud del Pedido	103
Figura 21 Diagrama de Bloques del Proceso Evaluación de Transporte	106
Figura 22 Diagrama de Bloque del Procesos Evaluación del Transporte y despacho	107
Figura 23 Estado de Órdenes de Compra Vigentes	108
Figura 24 Diagrama de Bloques del proceso Recepción de mercadería	112
Figura 25 Diagrama del Análisis del Proceso de Recepción de Mercadería.....	113
Figura 26 Diagrama de Bloques del Proceso Ingreso de facturas al Sistema.....	116
Figura 27 Diagrama de Análisis del proceso.....	117
Figura 28 Ingreso de Factura	118
Figura 29 Diagrama de Bloques del Proceso Ingreso de flete al sistema.....	121
Figura 30 Diagrama de Análisis del proceso.....	122
Figura 31 Ingreso de Guía de mercadería.....	123
Figura 32 Ingreso de Costo Flete por Mercadería	124
Figura 33 Diagrama de Bloques del Proceso Selección de nuevo proveedor	127
Figura 34 Diagrama de Flujo Selección de nuevo Proveedor	128
Figura 35 Diagrama de Bloques del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos	132
Figura 36 Diagrama de Análisis del proceso Seguimiento del periodo y acuerdos	133
Figura 37 Registro Búsqueda de las compras realizadas por proveedor	134
Figura 38 Reporte del Registro de Compras por Proveedor.....	135
Figura 39 Diagrama de Bloques del Proceso Devolución de Mercadería.....	139
Figura 40 Diagrama de Análisis del proceso Devolución de Mercadería	140
Figura 41 Diagrama de Bloques del Proceso Manejo de inventario	143
Figura 42 Diagrama de Análisis del proceso Manejo y Gestión de inventario	144
Figura 43 Kárdex sobre el registro de ingreso de Flete	145

Figura 44 Diagrama de Bloques del Proceso Toma de inventario	148
Figura 45 Diagrama de Análisis del proceso Toma de Inventario	149
Figura 46 Vista Previa Lista de Inventario	150
Figura 47 Lista de Productos para la Toma de Inventario	151
Figura 48 Sobrante de Mercadería.....	153
Figura 49 Faltante de Mercadería.....	153
Figura 50 Kárdex Ingreso de mercadería por Sobrante	154
Figura 51 Diagrama de Bloques del Proceso Requerimiento de Suministros	156
Figura 52 Diagrama de Análisis del proceso Requerimiento de Suministros	157
Figura 53 Diagrama Ishikawa.....	207
Figura 54 Diagrama Pareto Evaluación de Factores	215
Figura 55 Diagrama de Flujo Planificación de Compras	220
Figura 57 Formato Observaciones al Plan de Compras	224
Figura 58 Formato Resumen Plan de Compras	225
Figura 59 Diagrama de Flujo Seguimiento faltante de Stock.....	228
Figura 60 Diagrama de Flujo Definición de funciones y responsabilidades en el área de compras.....	239
Figura 61 Organigrama Propuesto del Área de Compras.....	243
Figura 62 Diagrama de Flujo de Establecimiento de políticas de Compra	245
Figura 63 Formato de Evaluación al Proveedor	247
Figura 64 Diagrama de Flujo Búsqueda de Nuevos Proveedores	250
Figura 65 Diagrama de Flujo Gestión del Proceso de Compras.....	255
Figura 66 Diagrama Análisis Planificación de Ventas.....	260
Figura 67 Diagrama de Flujo políticas de recepción de mercadería	264
Figura 68 Árbol de Problemas de los Factores Identificados.....	316
Figura 69 Diagrama de Afinidad de los Factores Identificados	317
Figura 70 Diagrama de Afinidad de los Factores Identificados	318



CAPITULO I PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Identificación del problema

¿De qué manera va a contribuir un análisis y propuesta de optimización de la gestión de compras de materiales de construcción en la reducción de costos de una empresa comercializadora Arequipa 2018?

1.1.2. Descripción del Problema

FEMACO SRL; es una empresa Arequipeña, dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y acabados. Cuenta con sucursales en la ciudad de Arequipa están ubicadas en los distritos de Cerro Colorado, Mariano Melgar y Socabaya.

FEMACO empezó en el año 2005 como una empresa familiar y actualmente se ha ganado un espacio en el mercado, siendo reconocida como una de las empresas principales en el rubro de la construcción. Ganando premios como mejor distribuidor, por la empresa Yura SA, Aceros Arequipa y Diamante.

FEMACO, no solo comercializa en sus puntos de venta, también hace distribución horizontal a ferreterías medianas y pequeñas, ofreciendo precios diferenciados. También realiza ventas corporativas, asociándose con Empresas Constructoras que realizan sus proyectos desde los cimientos hasta los acabados.

Las ventas, tienen un crecimiento trimestral de un 15%, lo que ha llevado a realizar compras en mayor volumen y hasta varias veces al mismo proveedor.

Actualmente la empresa no cuenta con un presupuesto de compra, por lo que no maneja una planificación de compras, generando sobrecostos, sobretiempos, rompimientos de stock.

FEMACO, utiliza la estrategia de liderazgo en costos, por lo que tiene alianzas estratégicas con marcas importantes para ser los únicos distribuidores, pero con la condición de compromiso de compra mensual y trimestral, llegando a cumplir cuotas llamados “rebates”, para alcanzar los mayores descuentos posibles. Esto implica que, si no

se compra, nos quitarían ese descuento, por lo que todos los meses se realiza las compras así no se haya llegado a vender lo pronosticado, esto genera sobre stock.

Los proveedores que maneja en su cartera son unos 90 de los cuales, el 70% es de Lima el 20% es de Arequipa y el 10% proviene de Importación.

Cada compra es diferente con cada proveedor, puesto que exigen una cuota mínima de compra, para poder llevar los productos a la agencia de transporte. También la empresa no trabaja a crédito con todos los proveedores, por lo que varias órdenes de compra tienen que esperar en el departamento de Finanzas, para que sea aprobado el pago a los proveedores según su flujo de caja, generando demora y conflictos internos, cuando la orden demora bastante tiempo.

FEMACO no evalúa a los proveedores, y cae en el error de solo buscar proveedores de bajos costos, estando a disposición de su falta de stock y demoras en tiempo de despacho. El departamento de compras carece de indicadores de gestión, no hay una medición de desempeño, todos los días tiene que lidiar con el tiempo, para poder cumplir con el abastecimiento.

1.1.3. Campo, Área y Línea

- a) Campo: Ingeniería Industrial
- b) Área: Logística
- c) Línea: Gestión Compra

1.1.4. Tipo de problema

El presente de trabajo de investigación es de tipo Descriptivo – Explicativo, debido a:

- a) Es Descriptivo porque busca especificar y detallar la realidad de la situación del problema, todo de manera ordenada con una secuencia lógicas, detallando las características y propiedades de

la investigación. La investigación tipo descriptivo busca describir lo más importante de un hecho o situación en específico.

- b) Es Explicativo porque se centra en hacer conocer y comprender, argumentando el por qué ocurre el problema y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. La investigación tipo explicativa tiene como finalidad explicar las causas que originaron el problema a analizar.

1.1.5. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la problemática existente?
- ¿Cuáles son los factores críticos en los procesos involucrados?
- ¿Cuáles son las actividades de implemento de la propuesta de optimización?
- ¿Cuál es el costo – beneficio con la optimización de la gestión de compra?
- ¿Cuál sería el impacto que tendría la implementación, con la propuesta de optimización a la solución de problemas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar un análisis y propuesta de optimización de la gestión de compra de materiales de construcción para la reducción de costos en una empresa comercializadora

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la problemática existente.
- Identificar los factores críticos en los procesos involucrados.
- Describir las actividades de implemento de la propuesta de optimización.
- Identificar el beneficio - costo en la optimización de la gestión de compra. y determinar el impacto que tendría la implementación, con la propuesta de optimización a la solución de problemas.

1.3. Variables e Indicadores

Variables		Definición	Indicadores	Instrumentos
Variable Independiente:	Propuesta de optimización de la Gestión de Compras.	La propuesta de Optimización de compra es una actividad donde el cual se gestiona la cadena de abastecimiento de la empresa, con una buena política en el uso de recursos, y la eficiencia en el desarrollo del proceso. Es por ello donde las empresas mejoran la rentabilidad. El éxito depende de la buena gestión en el proceso de compras.	Costos total de aprovisionamiento	Reporte de Facturas de Compra
			Costo de productos vendidos	Costo Referencia de Ventas
			Valorizado del Inventario	Costo Promedio de Existencias aprobadas para la venta
			Número de días pasados desde la emisión de factura.	Reporte de Fechas de Aprobación de Orden de Compra, Facturas y Guías
			Numero de órdenes de compra	Informe del Número Total de Ordenes Aprobadas de Compra al mes
			Número total de facturas	Informe del Número Total de facturas aprobadas de Compra al mes
			Demanda pronosticada	Cantidad de ítems por vender
			Demanda Real	Cantidad de Ítems vendidos
			Fecha de recepción del pedido	Reporte de Fecha de Ingreso de las Guías de Remisión
			Fecha de emisión de pedido	Reporte de Fecha de Creación de la Orden de Compra
Variable Dependiente:	Costos	El Proceso de reducción de costos es una actividad que todas las empresas lo cuantifican, pues con ello se busca optimizar la rentabilidad de la empresa y por lo tanto se mejora la gestión productiva de las áreas, es decir hacer más cosas pero con pocos recursos.	Costo medio de compra	Costo de Total de Aprovisionamiento y flete
			Rotación de inventario	Reporte de Kárdex
			Venta sobre Gasto	Reporte de Venta General y Costo
			Lead Time: plazo de aprovisionamiento	Reporte de Tiempo de Reposición de Mercadería
			Error de previsión de demanda	Deficiencia de Pronóstico
			Roturas de stock	Reporte de Kárdex
			Cumplimientos de plazos de proveedores	Reporte de Calificación al proveedor de los compromisos

1.4. Justificación

Esta investigación busca optimizar la gestión en la cadena de abastecimiento, con ello se pretende reducir al máximo el costo final del producto, ya que el costo representa el 80% del costo de venta. El rubro comercial de los materiales de construcción y acabados, es un mercado competitivo, donde el cambio de los productos y de precios, ya sea por temporada, moda o promoción, son variables y la toma de decisiones debe ser rápida, pues una respuesta tardía, nos quita mercado y posicionamiento.

FEMACO, busca tener los precios más competitivos, y también busca tener la máxima variedad de productos, de manera que el consumidor encuentre todas sus necesidades y cumpla con sus expectativas. Una buena gestión en el área de compras, aumentaría la rentabilidad de la empresa y aumentaría el flujo comercial.

1.5. Hipótesis

Dado que se lleve a cabo un Análisis y Propuesta de Optimización de la Gestión de Compra del Material de Construcción; es probable que ello permita alcanzar la reducción de costos en una empresa comercializadora en la ciudad de Arequipa.

1.6. Alcances y limitaciones

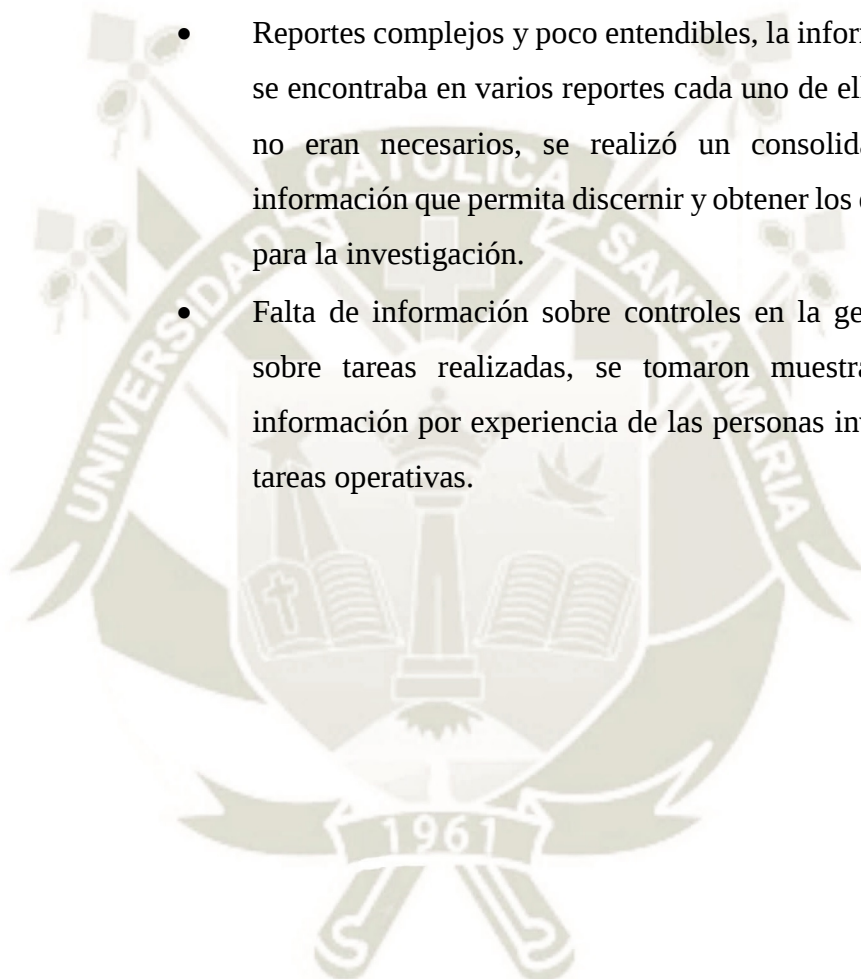
1.6.1. Alcances

La presente investigación tiene como alcance la realización de una propuesta de optimización que permite a la empresa, mejorar el área de abastecimiento con fundamentos estudiados, analizados y presentados, depende de la empresa implementarla y ejecutarla de acuerdo a sus políticas internas.

1.6.2. Limitaciones

En la presente investigación presentaron las siguientes limitaciones:

- Falta de tiempo de los encargados del área, por lo que se tuvo que cancelar varias reuniones debido a problemas que se presentaban en el día, fue importante coordinar con días de anticipación, y confirmar la reunión.
- Reportes complejos y poco entendibles, la información solicitada se encontraba en varios reportes cada uno de ellos con datos que no eran necesarios, se realizó un consolidado y cruce de información que permita discernir y obtener los datos importantes para la investigación.
- Falta de información sobre controles en la gestión de tiempos sobre tareas realizadas, se tomaron muestras y se solicitó información por experiencia de las personas involucradas en las tareas operativas.





CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

- 2.1.1. Quevedo, J. (2010) Análisis, Diagnostico y Propuesta de mejora de la cadena Logística y de Planeamiento de las Compras de una Empresa Peruana Comercializadora de Productos Químicos. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/915/QUEVEDO_CASSANA_JUAN_LOGISTICA_COMERCIALIZADO_RA_QUIMICOS.pdf?sequence=1.

La empresa Comercial de productos químicos “La Alquimia”, es una empresa Suiza fundada en el año 1995 y actualmente factura alrededor de 65 millones de dólares anuales. El rubro funciona seis unidades de negocio; textil, emulsiones, pigmentos, alimentos, plásticos y papel.

Uno de sus principales problemas radica en que no cuentan con un sistema que pueda diferenciar las órdenes de materiales de suministro, y productos de comercialización. El área de ventas realiza genera órdenes que están fuera de la planificación y esto conlleva a la inmovilización de activos sin control. El proceso de compra carece de indicadores de gestión, no se lleva un control sobre la mercadería inmovilizada, los pedidos no atendidos, las devoluciones y la distribución.

Mediante la utilización del MODELO SCOR, se realizó la evaluación de los diferentes procesos de la empresa; El proceso de estimación de la demanda, la planificación de la cadena de suministros, el proceso de abastecimiento, el proceso de producción, distribución, devoluciones y la habilitación, el cual evalúa la estructura de soporte donde se garantiza los procesos anteriores. Con este modelo de desarrollo un plan de acción para la adecuación a las operaciones de la empresa e indicadores de gestión con la finalidad de estandarizar los procesos a fin de mejora.

- 2.1.2. Flores M. (2013) Propuesta de implementación de un MRP II Para Una Planta De Confecciones Textiles. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5025/FLORES_MARCO_PROPUESTA_IMPLEMENTACION_MRP_II_CONFECCIONES_TEXTILES.pdf?sequence=5

El rubro textil en el Perú tiene un crecimiento de un 10% anualmente aproximadamente, por ello varias empresas Mypes, están en crecimiento, y por el volumen de venta, y la competitividad en el mercado es importante revisar los costos y buscar reducirlos, un factor para lograrlo es tener una planificación y control de la producción. El crecimiento en la cartera de productos, hace imposible poder manejarlo sin un sistema. Es por ello que se desarrolló el modelo MRP II, el cual se utiliza con el GEN – ERP, este sistema informático sigue el modelo CLOUD COMPUTING. Así la empresa desea optimizar su planificación y control de la producción, mejorando al máximo sus recursos. Para ello se describe al detalle los componentes del sistema y la organización respecto a las diferentes áreas de la empresa, también se propone un plan de implementación donde se detalla los diferentes pasos a seguir, después de un análisis costo beneficio de la implementación.

- 2.1.3. Crosato, E. Obregón, A. Soriano, A. (2016) Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales combustibles y suministros en una empresa de servicios petroleros. Universidad del Pacifico Escuela de Postgrado. Lima. Perú.
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1209/Enzo_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1.

El proyecto desarrolla una propuesta de mejora en el proceso de aprovisionamiento de materiales de combustible y repuestos. Este estudio abarca toda el área de compras y abastecimiento, cuyo objetivo es la máxima reducción de costos y la disminución en tiempos de entrega. La propuesta de mejora contempla el uso del modelo VMI (manejo de inventario por parte del proveedor). Este método, implica la participación y colaboración entre los proveedores y sus clientes, donde

este le brinda toda la información sobre la actividad de sus productos, este informe consta de la demanda, ventas y transferencias, situación del inventario y artículos disponibles. Esta información permite al proveedor tener sincronía total con el cliente y atender con rapidez los requerimientos. Los objetivos específicos están orientados a reducir los días de cobertura del inventario, así como también disminuir la operatividad relacionada al aprovisionamiento, incrementar la variedad de los materiales vía catálogo.

- 2.1.4. Gutiérrez, A. (2016) Aplicación del modelo de inventario con revisión periódica para la gestión óptima de abastecimiento en una empresa distribuidora. Universidad católica de Santa María. Arequipa Perú <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5646/44.0475.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

La investigación identifica las principales deficiencias en la gestión de abastecimiento en una empresa de lubricantes, que lleva más de 15 años en el mercado, y plantea la aplicación de un modelo de inventario que optimice los niveles de stock y el servicio.

La empresa experimento un crecimiento rápido en los últimos años debido a su expansión en el mercado de Lima. Debido a este crecimiento la empresa no ha desarrollado un modelo óptimo de abastecimiento que se adecue a satisfacer la demanda actual. Se analizó una propuesta de implementación del modelo de inventario con revisión periódica. Para la obtención de un modelo se determinaron los costos relacionados al inventario y ejecutar la herramienta Crystral Ball identificando variables del modelo y realizando simulaciones encontrando los valores óptimos. Además, se comparó el modelo propuesto con el modelo actual para evaluar los costos y el nivel de servicio, en un escenario de previsión de ventas futuras, en base a la tendencia de la demanda.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Análisis

2.2.1.1. Definición

Según López, F (2009, p. 170) define al análisis como a la clasificación de un conjunto de partes separadas que involucran a un todo y determinan los fundamentos y bases del conjunto. Además, se puede definir también como una exploración o estudio que se realiza a un proyecto.

2.2.1.2. Características

En el libro El Análisis de contenido como método de investigación de López, F. (2009, p 175) indica siete características principales que describen al análisis y se detallan a continuación.

- El investigador como un instrumento de medida: Cada elemento de la investigación debe ser seleccionado y analizado a juicio del investigador, de esta manera los elementos evaluados serán subjetivos. La única forma de no caer en la subjetividad general es que el investigador debe aprender la disciplina personal, es decir debe poseer las cualidades de reflexión continua, autoconciencia y examen riguroso, además debe de utilizar recursos externos como la ayuda de críticos.
- No suele probar teorías o hipótesis: Gracias al análisis se pueden crear teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento: Cada elemento del análisis tiene como base la intuición, no es susceptible a la medición, por lo tanto, es flexible, evolucionaria y recursiva.
- Holística: debido a que estudia el todo como uno solo.

- Recursiva: El diseño de la investigación es emergente: Es decir este se va desarrollando mientras se avanza con la investigación, y cuando se encuentren contratiempos se puede volver a plantear el problema, cuanto sea necesario.
- Categorización: Cada elemento analizado se utiliza para clasificar o agruparlos entre sí.
- Si en el desarrollo del análisis se determina algo no imaginado, este se puede agregar en el estudio.

2.2.1.3. Tipología

Existen diferentes tipos de análisis, pero los más representativos según López, F. (2009, p 170), solo son cuatro que se desarrollan en el campo de investigación.

- Análisis Médico: Se refiere al conjunto de pruebas químicas y de bacterias que se utilizan en la medicina para poder evaluar e identificar sus diagnósticos.
- Análisis Gramatical: En el cual se separa en partes la proposición principal del estudio.
- Análisis Matemático: Donde se trata de encontrar las conclusiones de la hipótesis llegando con un resultado matemático, del cual se afirmaría o negaría algún evento matemático ya realizado.
- Análisis de encuestas: Evalúa datos de una muestra, interpretando de la mejor manera a fin de ser comprendidos.

2.2.1.4. Procesos

Abela, J (2003, p 11) detalla seis pasos en el proceso para realizar un adecuado análisis.

- Primero, Determinar el objeto o tema de análisis: En el cual el investigador debe de evaluar diferentes interrogantes antes de empezar como; ¿Qué es lo que se quiere investigar?, ¿Existe estudios previos realizados o se conoce del tema?, ¿Cuál es la teoría que se utilizara?, ¿Qué libros se van a utilizar? y ¿Cuál es la unidad de análisis que se utilizara?
- Segundo, Determinar del problema; Con la finalidad de determinar el rumbo del estudio, limitando el tiempo, espacio, personas, y contexto, donde se desarrollará el análisis. Con ello se puede inferir una o más interrogantes que el analista resolverá con el estudio.
- Determinar las reglas de codificación: La codificación es la modificación de un texto y presentarlo por datos numéricos o letras del alfabeto, mediante este proceso los datos se transforman en unidades para poder interpretarlos de la mejor manera.
- Determinar el sistema de categorías: Buscando agrupar elementos que tengan aspectos en común.
- Comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización: Para determinar la fiabilidad depende de la seguridad con la cual fueron obtenidos los datos, para corroborar esta afirmación los datos deben permanecer constantes durante todo el estudio de análisis. De ser así se puede asegurar la fiabilidad de los datos, caso contrario la fiabilidad puede considerarse como nula.
- Inferencias: Inferir es argumentar o concluir lo que se detalla en un texto, por lo tanto, el analista evalúa y determina las conclusiones o saca las inferencias que se encuentran implícitas o explícitas del contenido.

2.2.1.5. Metodología

Piñuel, J. (2002, p. 7-10). Destaca cuatro metodologías del análisis, la selección de la comunicación que será estudiada, selección de las

categorías que se utilizaran, selección de las unidades de análisis y selección del sistema de recuento o de medida

2.2.2. Propuesta

2.2.2.1. Definición

Mejía, C. (2003, p. 2), define a la propuesta como un conjunto de productos, servicios, beneficios y valores agregados que una entidad ofrece al cliente, para lo cual debe ser innovador y diferente a lo que se ofrece en el mercado para ello se debe de anticipar la respuesta que tendrá el mercado ante la propuesta. También se debe de conocer que no es lo que se quiere ser o no se desea ser.

2.2.2.2. Características

Indica Mejia, C. (2003, p. 2) que la propuesta debe considerar las siguientes características.

- Objetivo estratégico: está orientado a prever el resultado en cada mercado y con cada producto (rentabilidad, crecimiento, liquidez, fidelización)
- Estrategia comercial: Indica cómo hacer que la propuesta presentada tenga valor en el mercado.
- Recursos Utilizados: Toda propuesta debe contener todos los elementos que necesite ya sean físicos, tecnológicos, humanos, etc.
- Nivel de riesgo aceptable: El método utilizado sea aceptable, y una rentabilidad conocido.
- Plan de Ventas: El cual debe de contener el precio, profundidad, penetración y tamaño de mercado.
- Sistema de información gerencial: Con ello se puede hacer una revisión constante, evaluando, planificando y llevar un control.

- Estándares de calidad: Todas las características del producto se deben de presentar, como el diseño, tiempo de entrega, costos, etc.

2.2.2.3. Tipología

Considerando lo explicado por el Portal Emprendepyme (2018), los principales tipos de propuestas se encuentran de manera directa relacionados con el trabajo, la actividad comercial y el valor que conlleva aplicarlos, lo cual se detalla a continuación:

- Propuesta de trabajo: El cual es realizado por una persona el dónde busca una oportunidad laboral ya sea dentro o fuera de la empresa. Este presenta una propuesta el cual debe ser evaluada, analizada y aprobada o rechazada por el empleador.
- La propuesta comercial: Este documento es realizado por una persona o entidad jurídica, el cual contiene un plan u oferta de servicio o producto que ofrece a la venta. Este plan debe contener puntos clave que el cliente puede evaluar y tomarlo en cuenta para su decisión de aprobar o rechazar la propuesta.
- La propuesta de valor: Indica el factor que marque la diferencia hacia otras empresas, dando un valor agregado. Este valor el cual lo hace diferente a los demás, debe de solucionar un problema en específico que permita satisfacer las necesidades de la empresa. La propuesta de valor debe ser diseñada acorde a la necesidad del mercado y la finalidad del producto o servicio al cual se dirige. Por lo tanto, contiene los siguientes valores cuantitativos (precio, calidad, reducción de costo, rapidez de servicio, etc.) y valores cualitativos (diseño, novedad, comodidad, experiencia, etc.)

2.2.3. Optimización

2.2.3.1. Definición

Lozano, J. (2002, p 31). Define a la optimización de la siguiente forma. Optimizar significa obtener los mejores resultados con poco esfuerzo. Para la definición de optimización en costos podemos entenderlo como todo esfuerzo que se realice no solo con el beneficio de reducir los costos si no de conseguir el máximo beneficio para la empresa. Esto no significa que el incremento en ingresos o disminución en gasto sea lo suficiente para generar beneficios en la empresa. Se debe tener presente que los ingresos y costos no son variables independientes entre sí, no se puede trabajar individualizando a cada una sin tener repercusiones con la otra.

2.2.3.2. Características

Toda optimización consta de las siguientes características según, Baquela, E. (2013, p. 15).

- Posee un conjunto de restricciones
- Un conjunto de soluciones factibles, el cual contiene todas las posibles combinaciones de valores de variables independientes que satisfacen las restricciones anteriores.
- Una función objetivo, que vincula las soluciones factibles con la performance del sistema.

2.2.3.3. Tipología

La tipología según Olivares, J. (2007, p. 2 – 7), son locales, bucles, globales y de mirilla, los cuales indican las diferentes formas de optimización que se pueden desarrollar en una empresa.

- Locales: este tipo de optimización se realiza sobre módulos de programa, generalmente mediante funciones, métodos, procedimientos, clases, etc. La optimización local es rápida, solo para soluciones pequeñas.
- Bucles: Los ciclos se dan durante el rendimiento de un programa, puesto que realizan repeticiones del proceso, si los procesos están mal diseñados el problema se hace grande también. Las optimizaciones en ciclos buscan encontrar elementos que se repitan en un ciclo. Este tipo de optimización se realizan para mejorar las consultas en el SQL.
- Globales: esta optimización es lento pero el desempeño es la mejora de todo el programa en general. En ciertos casos se debe de tener variables globales para agilizar los procesos.
- De mirilla: Trata de detallar de la mejor manera el flujo del programa, esto se da en instrucción de ramificaciones como son las decisiones, ciclos y rutinas.

2.2.3.4. Procesos

Blog Heflo.(2015) detalla los pasos a seguir para desarrollar una correcta optimización en una empresa, la cual se detalla a continuación:

- Identificar: es primordial determinar la optimización de procesos en una empresa, se empieza analizando los procesos y se identifica cual que es que provoca malestar ya sea en el cliente final o en los trabajadores de la empresa. Una vez identificado se deben de responder a las siguientes preguntas; ¿Cuál es el objetivo final de este proceso?, ¿Cuál debe ser el resultado?, ¿Dónde comienza el proceso y dónde termina?, ¿Qué actividades son parte del proceso y lo llevan para adelante?, ¿Qué departamentos y funcionarios están involucrados?, ¿Qué información viaja entre los pasos? Se debe de tener en cuenta que

las preguntas hacen referencia a cuál es el proceso mas no a como se realiza o como se debe hacer.

- Analizar: en este paso se revisa el mapa del proceso, como son los pasos que se realizan en el proceso. Para ello se deben de responder a las siguientes preguntas ¿Hay una mejor manera de llevar a cabo este proceso? ¿Cómo se conduce exactamente este proceso?, ¿Cuánto tiempo demora para que el proceso sea realizado por completo? ¿Cuánto tiempo se pierde en la reanudación y corrección de errores? ¿Dónde se paraliza el proceso? Se debe de conocer cada detalle de la empresa, tener una visión micro y macro de sus procesos. Una vez identificado los detalles se revisa con el paso uno y se verificara si los procesos que parecían esenciales son imprescindibles.
- Implementar: Una vez identificado las oportunidades de cambio y la necesidad de mejora, es el momento de llevarlo a la práctica. Es necesario que este paso de implementación sea comprometido desde el principio a fin, para ver los cambios y resultados del cambio. Si el proceso no es lo previsto, ya sea porque el equipo no se acostumbra o la implementación no se realizó de manera adecuada, entonces de debe de iniciar el proceso nuevamente.
- Automatizar: lograr automatizar los procesos que ya fueron probados y aprobados, servirán en la reducción de costos y reducirán los errores, aumentando la productividad.
- Monitorear: Durante el tiempo donde se realice la implementación del proceso, controle, supervise y controle. Una vez implementada la atomización, saltaran nuevas mejoras y obstáculos que deben ser mejorados. Se debe de identificarlos para realizar nueva mejora y resolver los obstáculos.

El proceso de optimización es un proyecto constante y cíclico, se debe de tener una cultura de optimización dentro de la empresa, así siempre se buscará la mejora continua con los clientes y colaboradores, aumentando los ingresos y reduciendo los costos.

2.2.3.5. Metodología

Los métodos para la solución de problemas en la optimización según Baquela, E. (2013, p. 15) se pueden identificar en tres formas diferentes:

- Resolución mediante cálculo: este tipo de soluciones se realizan mediante cálculos y derivadas, para hallar que valores dentro de la función presentan el máximo y mínimo. Este método, son pesados y requieren un mayor esfuerzo de cómputo y que la función objetivo más las restricciones contengan determinadas condiciones. Generalmente no se utiliza este método en la ingeniería, ya que los problemas no se ajustan a las restricciones de continuidad y constan de demasiadas variables como para que su realización sea eficiente.
- Resolución mediante técnicas de búsquedas: en este método encontramos una gama de técnicas, desde el método prueba y error hasta los modelos técnicos de programación matemática. En forma general siguen la misma secuencia:
 - 1) Hacer Mejor Solución = Solución Actual
 - 2) Buscar n soluciones cercanas a la Solución Actual
 - 3) Para cada una de las n soluciones cercanas hacer
 - a. Si el valor de la función objetivo de la solución a verificar es mayor (o menor) al valor generado por la solución actual, hacer Mejor Solución = Solución Evaluada
 - b. Si Mejor Solución = Solución Actual, Finalizar del procedimiento, en caso contrario Hacer Solución Actual = Mejor Solución y volver a 2)

En este método podemos encontrar varias técnicas de solución como la programación lineal, donde se limita a desarrollar problemas de solución convexo, función objetivo y restricciones lineales.
- Resolución mediante técnicas de convergencia de soluciones: para el desarrollo de este método se deben generar bastantes soluciones y determinar cuál es la mejor, a partir de aquí se crean

más soluciones para analizarlas, se repite el proceso varias veces hasta que las soluciones generadas converjan en una.

2.2.4. Gestión

2.2.4.1. Definición

Prieto A. (2003, p. 8), señala, El rol principal del gestor se basa en la ordenación de recursos para conseguir los objetivos bajo los criterios de eficiencia y eficacia. El beneficio monetario, es el objetivo único en toda empresa, este es complemento de otros objetivos como el posicionamiento de mercado, la mejora en cultura organizacional y la imagen corporativa ante la sociedad. La gestión se da cuando la empresa se adapta al entorno complejo y dinámico del mercado, utilizando los recursos y medios con los que dispone y la manera en conseguir y compatibilizar los objetivos planteados.

2.2.4.2. Características

Valdés T. (2009, p 1-5), indica algunas características de la gestión que toda empresa debe conocer.

- La gestión, se da en factores principales con la finalidad de cumplir con las expectativas de los clientes frente a un mercado competitivo y cambiante.
- La mayoría de los autores indica que la gestión en una empresa, incrementa el nivel de excelencia en la empresa.
- Las empresas tienen la obligación de cambiar sus métodos de gestión actual y dirigir su gestión por procesos, eliminando toda barrera de gestión empresarial que exista, así pueden lograr la excelencia necesaria y el desarrollo económico.

2.2.4.3. Tipología

Se puede distinguir diferentes tipos de gestión Benavides, L. (2011, p 13), lo divide de la siguiente forma.

- Gestión Tecnológica: Esta gestión se da cuando las decisiones en adopción y ejecución de las políticas, estrategias y planes de acción se relacionan con la creación, difusión y usos de la tecnología.
- Gestión de Proyecto: Es el área que se encarga de organizar y administras de manera eficiente los recursos de la empresa dentro del tiempo y presupuesto definido.
- Gestión de Conocimiento: Se refiere cuando existe un intercambio de conocimientos y experiencia dentro de los miembros de la empresa.
- Gestión Administrativa: Es importante esta gestión, con ella la empresa puede ser exitosa o fracasar, la retroalimentación es fundamental, para una mejora en gestión.
- Gestión Financiera: se encarga de obtener el uso eficiente de los recursos financieros de la empresa.

2.2.4.4. Procesos

Prieto A. (2003, p. 11) menciona los procesos necesarios para una buena gestión los cuales se detallan a continuación.

- La Determinación de Finalidades: es la base de la gestión en toda organización, de aquí se asienta toda gestión y estructura de la organización. En algunos manuales, se le puede llamar misión a este punto. El enunciado, permite conocer el propósito de la empresa, también el enunciado debe centrarse en lo que se quiere hacer, e involucrar a los colaboradores a cumplir este propósito,

y que sienta que su contribución fue importante para el logro del objetivo.

- Capacidades de la Organización: Cuando se define la finalidad de la empresa también se realiza un diagnostico interno, determinando las capacidades de la organización. Los gestores deben de identificar cual o cuales son los elementos que lo diferencian con otras empresas del mismo rubro. Una vez identificado se evalúa si esta ventaja se encuentra en las condiciones para convertirse en una fortaleza, también se evalúa si es una desventaja y por lo tanto convertirse en una debilidad.
- Análisis del entorno: aquí se define todos los factores que pueden considerarse como oportunidades y amenazas. Las oportunidades son todas las características que son favorables para la empresa, y las amenazas son las dificultades que se presentan para cumplir con la finalidad de la empresa. La estrategia debe de evaluar aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.
- De las finalidades a las estrategias: Sobrevivir en un mercado competitivo es importante conocer las capacidades de la empresa para transformar la finalidad en estrategia que responda a las oportunidades del entorno y a las fortalezas que tienes la empresa.

2.2.4.5. Metodología

La gestión de proyectos debe de apoyarse en el uso de diferentes técnicas que permitan minimizar errores y aumentar su eficiencia. Entre las metodologías más representativas tenemos el Diagrama de Gantt, PERT/CPM.

- El Diagrama de Gantt o también llamado grafico de barras según Ugalde, J. (1980, p. 105), esta metodología permite relacionar mediante un grafica las previsiones que se decidan para la realización de un objetivo. Este diagrama es un instrumento de la

administración para la realización de programaciones con programación, aquí se representa las actividades relacionadas con el tiempo, se le considera como una de las herramientas importantes que contribuyen de manera positiva a la gerencia de proyectos. Para poder elaborar este grafico es necesario contar con un plan de trabajo, ya que se comprar lo planeado de lo realizado.

- CPM Y PERT: El método de ruta crítica (CPM, por sus siglas en ingles la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT, por sus siglas en inglés) Taha, H.(2012, p. 247) indica que estas metodologías ayudan en la planificación, programación y control de proyectos. Se define a un proyecto como un conjunto de actividades que relacionadas entre sí consumen tiempo y recurso. La finalidad de estas metodologías es permitir el análisis para programar las actividades. Para desarrollar la metodología primero se definen las actividades y su relación de precedencia, y el tiempo de ejecución. Luego se hace una modelación donde se relaciona cada actividad con su predecesora, formando una red. Posteriormente se realizan los cálculos necesarios para desarrollar la programación en un cronograma. Durante la ejecución del proyecto es posible que no se cumpla algunas actividades como se programó ya sea por demoras o adelantos en la programación, entonces se debe de actualizar para representar lo que sucede en la realidad. Es importante la retroalimentación en esta metodología. Ambas técnicas se desarrollan de forma independiente. Se diferencian en que el CPM, asume duraciones de actividad determinística y PERT supone duraciones probabilísticas.

2.2.5. Compras

2.2.5.1. Definición

Sangri, A. (2014, p. 7) sostiene que las compras son el acto de obtener o adquirir un producto o servicio. Es la manera donde la persona consigue algo para su beneficio, existen cuatro maneras de obtener el bien: fabricándolo, pidiéndolo como suplica, obteniéndolo por coacción y adquiriendo por medio de un trueque o transacción de compra. Esta función es sumamente importante y gracias a ella permite el éxito de una empresa ya que se demuestra la eficiencia en la administración de la adquisición de bienes. La finalidad del departamento de compras es la adquisición de los recursos en general que requiera la empresa guardando la mejor calidad y el mejor precio.

2.2.5.2. Características

Las compras como actividad radican su vitalidad en la empresa, ya que determina la efectividad en la administración de los bienes adquiridos, según Sangri, A. (2014, p 5-6), debe tener las siguientes características.

- Reducción de Costos: Mejorando el trinomio de la empresa (costo – beneficio – utilidad).
- Comprar el mínimo precio: Busca obtener el mejor precio de mercado sin olvidar la calidad, volumen y el tiempo de reposición de la mercadería.
- Servicio: Mejora constante de los tiempos y coordinación con las áreas a las que trabajan directamente, para cumplir con toda la demanda solicitada.
- Responsabilidad: el área de compras tiene el compromiso de ser transparentes con los precios, proveedores, pedidos, revisión del material adquirido, y además informa a las demás áreas sobre el

inventario disponible, convenios, almacenaje, entre otras más características que lo amerite.

- Controlar convenios: en este punto el área de compras revisa y supervisa todos los convenios que se dan y se darán con el proveedor para el financiamiento de compra es decir en tiempos de pago, parámetros de compra, y los procedimientos establecidos por la empresa.
- Control de tratados comerciales con los proveedores: el área de compras es responsable de mantener buenas relaciones de ética y política de compra con los proveedores.

2.2.5.3. Tipología

Dentro de las compras que se desarrollan en una empresa, se puede encontrar una gran variedad de este tipo de actividad, Sangri, A. (2014, p. 22-100), destaca 12 diferentes tipos de compra.

- Compras Anticipadas: Son las compras que se realiza con una programación o planificación, aquí se realizan los requerimientos normales.
- Compras de Emergencia: Son las que el tiempo afecta a las compras normales, generalmente este tipo de compra se realiza a última hora o para cubrir fallas de último momento que suscitan en el área de producción.
- Compras especulativas: se les puede considerar como una compra anticipada, se realiza cuando existe una especulación o fluctuación de alza de precios y ética de comercio, se convierte en importante, ya que es una estrategia peligrosa, pues puede ser obsoleta.
- Compras Favorables. Este tipo de compra la realiza el comprador, utilizando la presión y colocando sus propias condiciones al vendedor, generalmente solo gana el comprador y suele perder el vendedor.

- **Compras Personales:** generalmente se realizan para solucionar inconvenientes pequeños y específicos de cada área ya sea utilizado para el personal de mantenimiento y producción, suele utilizarse los recursos de la caja chica ya que son cantidades pequeñas.
- **Compras Excedentes:** son compras que se realizan junto con las compras normales, se da cuando el proveedor indica que ya no fabricara más el pedido y lo ofrece a un precio menor al que siempre sabe ofrecerlo, generalmente el comprador efectúa la compra ya que lo ve como factor de oportunidad y costo.
- **Compras Especiales:** Esta compra se realiza cuando hay un pedido fuera de lo regular y en cantidades pequeñas, este requerimiento suele confundirse con el de emergencia, pero la diferencia se da en que aquí se siguen los procedimientos de compra normal, es decir hay cotización y comparación.
- **Compras Centralizadas:** Se realizan las compras en cada área dentro de la empresa.
- **Compras Descentralizadas o Mixtas:** Son compras que se dan de forma autónoma en la búsqueda de proveedor, y efectúan la compra previa autorización del área central.
- **Compras de Producción:** Esta forma de compra se da con una planificación anual que realiza el área de producción, donde indica las cantidades mensuales.
- **Compras para Mantenimiento:** Se da cuando el área de mantenimiento, indica la programación de mantenimiento preventivo que realizara, indicando las refacciones que necesita, especificando las fechas y cantidades.
- **Compras para Administración:** Son los suministros que requieren las áreas administrativas, para efectuar sus labores diarias. Ejemplo: papel, útiles de escritorio, productos de limpieza, ropa, etc.

2.2.6. Materiales de Construcción

2.2.6.1. Definición

El crecimiento sostenible cuando es capaz cumplir con las necesidades de la generación actual sin complicar o dañar a las generaciones futuras. Los materiales de construcción sostenibles Pérez, M. (2015, p. 111). Lo define como los que duran por un largo periodo y no requieren un mantenimiento constante de la materia prima y energía renovable.

2.2.6.2. Características

Pino, J. Fienco, B. Álvarez, M. Parrales, G. Macías, A. Ponce, F. (2018, p. 14), indican que las características de los materiales de construcción es todo aquello que puede ser identificado y percibido por los sentidos, como, por ejemplo, el color, olor, estado de la superficie del tacto, etc. Así se puede identificar por simple inspección a materiales cotidianos como el vidrio, madera, metal, tejas, etc.

- Propiedades químicas: Son todos los procesos que modifican químicamente un material.
- Propiedades físicas: Se refiere a las características externas que presente el material.
- Propiedades térmicas: Indica el comportamiento del material cuando está en contacto con el calor.
- Propiedades Magnéticas; Se refiere a la capacidad de algunos materiales al ser sometidos
- Propiedades mecánicas; Están relacionadas con la forma que reacciona los materiales al actuar fuerzas sobre ellos.

2.2.6.3. Tipología

Existen bastantes materiales disponibles en todo el mundo y se puede dividir en tres principales clases: Metálico, polímeros o plásticos y cerámicos, como lo mencionan Pino, J. Fienco, B. Álvarez, M. Parrales, G. Macías, A. Ponce, F. (2018, p. 14). Además, los materiales compuestos con una combinación de la dos o de las tres clases mencionadas.

- Metales: se pueden identificar con rapidez, ya que tienen una alta conductividad térmica, además de ser buenos conductores con el calor hacia otro elemento o viceversa. También se les caracteriza por tener una alta conductividad eléctrica y son opacos. Todos los metales tienen una densidad mayor a los materiales no metálicos.
- Polímeros: Conocidos también como plásticos. Su característica principal es la baja densidad y también se utiliza como aislante térmico y eléctrico. No reflejan bien la luz y suelen ser transparentes o translucidos. Algunos son flexibles y sensibles a la deformación. Una de las características de los termoplásticos es la de poder ser suavizados a alta temperatura aproximadamente a 150°C y se puede dar forma cuando se requiera.
- Cerámicos: Son materiales que contienen compuestos metálicos y no metálicos. Se tiene una gran variedad de cerámicos, desde el cemento que forma parte del hormigón, hasta el vidrio, aislante de bujías, etc. Estos materiales se caracterizan por ser duros y frágiles. Estas características permiten al cerámico a ser más resistente que otros materiales como los metales o polímeros.

2.2.7. Costos

2.2.7.1. Definición

Se puede definir al costo según Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2012, p. 27-28). Como un sacrificio de recursos que se realizan para llegar a un objetivo determinado. Un costo generalmente se mide en unidades

monetarias. El objetivo de costo es cualquier cosa para la que se desea hacer una medición de costo. Un costo real es el costo verdadero que se ha realizado a diferencia del costo presupuestado que se realizó como pronóstico.

También

Arredondo, M. (2015, p. 8-9) hace referencia al costo como el sacrificio que se da al poseer un bien o servicio para alcanzar los objetivos presentes o futuros. El costo hace alusión al conjunto de desembolsos de dinero para producir un bien o servicio. El costo incurrido puede ser inventariado como por ejemplo la materia prima, la mano de obra y costos indirectos que son indispensables para fabricar un producto. Concluimos que el gasto es el costo que nos genera un beneficio en el presente y ha caducado. Por lo tanto, los costos que no se han utilizado o no han caducado se clasifican como activos en el balance y en el futuro brindaran beneficios futuros. La mayoría de los costos con el paso del tiempo se convierten en gasto. Pero cuando este gasto no genera ningún beneficio a la empresa, entonces se conoce como pérdida.

2.2.7.2. Características

Suarez, C. (2005, p 23-24), detalla las siguientes características:

- El análisis de costo es aproximado: Debido a que no existen procesos definidos y se utiliza la habilidad personal del empleado, además se trabajan con valores promedios en insumos y desperdicios, ello no permite que el análisis del costo sea exacto.
- El costo es específico, ya que se evalúa cada proceso en base al tiempo, lugar y sucesión de eventos.
- Es dinámico, debido a la globalización la empresa realiza cambios en mejoras ya sea en los insumos, materia prima, equipos, procesos, técnicas de planeación, organización, dirección, control y análisis, incremento en costo de compras, cambios en el sistema

de impuestos, prestaciones sociales, etc. Esto hace que se actualicen constantemente el análisis de costos.

- El análisis de Costo puede elaborarse inductiva o deductivamente, si los costos se evalúan por partes conocida y se puede suponer o inferir el resultado, se estaría evaluando de manera inductiva, pero si con el razonamiento empezamos de lo conocido para llegar a lo no conocido, se estaría analizando de manera deductiva.

2.2.7.3. Tipología

Existen diferentes tipos de costos, Arredondo, M. (2015, p-10) nos brinda una buena clasificación permite tener una buena medición, análisis y un óptimo control en costos. Esta clasificación permite que la gerencia tener la información a detalle con el que pueda tomar decisiones en la fijación de precios y determinar la utilidad requerida o deseada.

- Costos de producción: son todos los costos que son necesarios en el proceso de fabricación del producto, estos costos son, materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de producción o gastos indirectos de fabricación.
- Costos del periodo: son los que no están relacionados con el producto, pero están determinados en un periodo. Los costos en esta clasificación son los costos de administración y venta que se detallan después de la utilidad bruta, en el estado general es conocido como gasto general.
- Costos fijos y variables: se encuentran dentro de los costos de producción y periodo. Los costos variables son directamente proporcionales con la cantidad de unidades producidas o vendidas. Ejemplos. (materia prima, comisión de ventas, etc.). Los costos fijos son constantes en un periodo específico de

producción, y no varían con el volumen de producción. Ejemplo (alquiler, depreciación, etc.).

- Costos directos e indirectos: Los costos que pueden identificarse plenamente con un departamento se les llama costos directos, pero los que no se pueden identificar se consideran costos indirectos.

2.2.8. Reducción de Costos

2.2.8.1. Definición

Portal Conexiónsan (2016) define a la reducción de costos como el un punto importante y clave dentro de una empresa, la revisión y análisis sobre la reducción de costos es un proceso permanente en una empresa, esto se da debido a que siempre se busca mejorar la rentabilidad de la empresa y por ende mejorar la productividad. En conclusión, se busca lograr más cosas con menos recursos, o producir más con los mismos costos o reduciendo el costo.

2.2.8.2. Características

Toda empresa puede minimizar sus costos por muchos factores ya sea por caída en las ventas, falta de liquidez, por no tener acceso al crédito, falta de competitividad en el mercado, etc. Sea cualquier factor la empresa puede hacer recorte en gastos, ya sea con el recorte de personal, reestructura en los procesos de compra, cambios de proveedores y cambios en la producción. Águila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010, p. 120)

2.2.8.3. Tipología

Encontrar la manera eficaz y eficiente de reducir costos permite a la empresa ser más competitiva Águila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010, p 126-127) expone los siguientes tipos en reducción de costos.

- Reducción de costes de estructura: Se evalúa los costes del personal indirecto en las áreas de gestión (compras, producción, ventas, administración). Se compara la base estructural del centro de gastos con otras empresas del mismo rubro. Realización de un presupuesto en base cero. Se puede utilizar la herramienta del outsourcing o subcontratación de servicios, y finalmente el rediseño de procesos administrativos.
- Reducción de costes directos: Se revisa el rendimiento de la materia prima o materiales indirectos. Se evalúa y revisa los acuerdos comerciales con los proveedores. Se busca nuevas herramientas y técnicas de producción y se reduce el stock al máximo utilizando el just in time.
- Reducción de los costes financieros: Se realizan ajustes en el fondo de maniobra, es decir en el activo corriente donde se encuentran las inversiones a corto plazo. Se revisa el cash management de empresa. Se optimiza el activo corriente (stock, excedentes de tesorería, gestión de impagados), también se optimiza el pasivo corriente con la negociación de proveedores y la revisión de condiciones bancarias.

2.2.8.4. Metodología

Indica Aguila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010, p. 127-137), diferentes metodologías que permiten realizar la reducción de costos, determinar cuál utilizar depende del objetivo de la empresa, las cuales se presentan a continuación.

- Técnica del coste objetivo: Consiste en determinar cuál debería ser el costo del producto antes de fabricarlo con la finalidad de que al momento de producirlo este no debe superar los costos predeterminados. La manera de determinar el costo objetivo es restando el margen deseado al precio de venta del producto. Esta

técnica permite tener la seguridad que el producto genere el beneficio deseado y a la vez se cubra todos los costos vinculados con el producto. El método tradicional para la fijación de precios de venta del producto consistía en determinar el costo total y de ahí se añade un margen fijado por la empresa. Este método con el incremento de la competencia dejó de ser estratégico y no competitivo, ahora con la fijación del coste objetivo el precio de venta lo determina el consumidor, el cual se basa en cuanto estaría dispuesto a pagar por dicho producto o servicio. Para que la metodología sea un éxito se debe de analizar minuciosamente cada costo en el proceso de diseño del producto, además se deben de clasificar los costos que añaden valor de los que no y tratar de eliminar los procesos que no añaden valor al producto sin alterar la percepción que tienen los clientes sobre el producto final. El objetivo es reducir los costos que no generan valor y conseguir el costo objetivo.

- KAIZEN MANAGEMENT o “Mejora Continua”: de origen japonés se basa en la superación. Este método se basa en el control de costos de calidad y no en la calidad, la estrategia se basa no solo en el trabajo individual sino también en el colectivo y cuya filosofía es “hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy”.
- Gestión de costes en base a las actividades (ABC): se basa en el análisis de las actividades que se realizan dentro de la empresa, tratando de identificar y las actividades que no generan valor y suprimirlas. Se define como actividad a la realización de una acción o un conjunto de acciones determinadas que añaden valor al producto o servicio.
- Externalización de procesos: consiste es realizar un acuerdo formal en el cual una empresa encarga a otra empresa especializada a realizar actividades que no son eficientes dentro de la empresa. Con la subcontratación se incrementa la capacidad utilizada, reduciendo costos en personal y consumo de materia prima.

- Six Sigma: Para aplicar esta técnica se necesita un estudio avanzado en herramientas estadísticas ya que se utiliza para el control en los niveles de calidad buscando la organización “cero errores”. Six Sigma tiene la filosofía de trabajar enfocándose con el cliente y trata de eliminar toda variación en los procesos con la finalidad de alcanzar la reducción de defectos en el proceso de producción. Esta técnica permite minimizar los costos en no calidad o errores. Otro alcance que permite esta técnica es la reducción en tiempos de producción y la alta satisfacción del cliente. La metodología Six Sigma se basa en un esquema básico con las siguientes siglas DMAIC
D: Definir los problemas y situaciones a mejorar
M: Medir para obtener la información.
A: Analizar los datos obtenidos
I: Incorporar y emprender mejoras en los procesos
C: Controlar la eficiencia de las mejoras incorporadas
Uno de los inconvenientes se encuentra en hallar el equilibrio entre costos de calidad (prevención y evaluación) y los costos de no calidad.
- Presupuesto en base cero: Esta metodología analiza cada partida de gasto con la finalidad de determinar si es necesario o no el gasto y consumo de recursos. Esta técnica se aplica en empresas donde la competencia es alta, tienen pérdidas o en aquellas que desarrollan un gran número de actividades, las cuales pueden ser o no necesarias. El presupuesto se realiza identificando las áreas necesarias. Cada área debe tener un responsable capaz de priorizar lo necesario, una vez aprobado el presupuesto se trabaja con paquetes de decisión, cada paquete consta de información relevante sobre las actividades y recursos necesarios, además de los objetivos que se quiere llegar con los recursos solicitados. Gracias al presupuesto se llega a eliminar actividades repetitivas y finalmente minimiza los costos.

2.2.9. Empresa Comercializadora

2.2.9.1. Definición

Una empresa comercializadora se define como una entidad económica de producción, de abastecimiento, de distribución, de administración y/o investigación, en donde participan empleados, capital y una estructura organizativa, con la finalidad de conseguir los objetivos determinados por la empresa, trabajando en condiciones de riesgo. Según Indico Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002, p. 11). Además, las empresas comerciales o también llamadas empresas terciarias o de servicio, abarcan todas las actividades excluyendo a la extracción y la transformación de la materia prima. Su función es la del comercio, transporte, eventos, servicios en general (educación, desarrollo y formación).

2.2.9.2. Características

Una empresa comercial consta de personal, bienes y estructura organizativa. Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002, p. 13).

Personas:

- Empresario, es la persona jurídica la cual coloca el dinero del capital a la empresa y es la persona la cual toma decisiones y asume el riesgo de las mismas.
- Empleados o trabajadores, son las personas que brindan su trabajo con la finalidad de conseguir una retribución monetaria a cambio de su tiempo y esfuerzo.

Bienes:

- Patrimonio, es el capital físico necesario e indispensable para el funcionamiento de las actividades que requiera la empresa. Ejemplo; terreno, instalaciones, edificio, etc.

- Materiales, son todas las materias primas, productos intermedios, equipos, maquinarias, etc. Todo lo necesarios para obtener los bienes y servicios que desarrolla la empresa.
- Estructura Organizativa: Se refiere a las actividades y los departamentos involucrados los cuales se relación entre sí para el buen funcionamiento de la empresa y cuya finalidad es el cumplimiento de objetivos trazados a corto y largo plazo.

2.2.9.3. Tipología

Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002, p. 8). Destaca dos diferentes tipos de empresas comercializadoras que debemos de considerar.

- Al por mayor; se refiere cuando la empresa realiza la venta de productos en grandes volúmenes a empresas que también venderán los productos, pero a consumidores finales.
- Al por menos; cuando la actividad de la empresa es la venta de los productos en pequeñas cantidades es decir se realiza la venta al consumidor final.



CAPITULO III: DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. La Empresa

3.1.1. Reseña Histórica

Femaco S.R.L, inicia sus actividades comerciales en el año 2005, en su primera tienda ubicada en Cerro Colorado, solo ofreciendo productos de ferretería, su fundador y actual gerente general Raúl Condori Puma, decidió apostar e invertir en el rubro del comercio en construcción y ferretería, plasmando sus expectativas de crecimiento y desarrollo en este proyecto de inversión. Poco a poco Femaco S.R.L. fue creciendo gracias a la fidelización de sus clientes y a la confianza brindada, apostando por una empresa Arequipeña.

Femaco SRL, vio la necesidad de que pequeñas ferreterías ubicadas a los alrededores de la ciudad, tenían que viajar y comprar a grandes distribuidores y el costo de viaje hacia que sus productos no sean rentables ni competitivos, por lo que Femaco vio la oportunidad de hacer volúmenes de venta, ofreciendo el servicio de distribución a sus locales. De esta manera Femaco en el año 2010 empieza siendo un distribuidor mayorista dentro de la ciudad de Arequipa, en el año 2015, empezó a realizar rutas de viaje a las provincias de Islay, Camaná, Mollendo, ofreciendo el mismo servicio de distribución.

Femaco S.R.L. viene comprometiéndose cada vez más con sus clientes, brindando productos de calidad y el mejor servicio en la comercialización de materiales de construcción. Actualmente Femaco, busca expandirse en el sur, por lo que está en su agenda, la búsqueda de locales en la ciudad de Moquegua, Cusco y Juliaca.

3.1.2. Misión

Distribución de todos los materiales de ferretería y de construcción para la satisfacción del cliente en el menor tiempo requerido, con la mejor atención, al mejor precio y la mayor confiabilidad del mercado.

Ser la empresa distribuidora de líneas y productos de construcción más grande a nivel nacional consolidando la imagen de FEMACO S.R.L.

como sinónimos de crecimiento, innovación, seguridad y valor; a través de una constante mejora continua en la creación de valor, el capital intelectual y las ventajas competitivas

3.1.3. Visión

Ser la empresa distribuidora de líneas y productos de construcción más grande a nivel nacional consolidando la imagen de FEMACO S.R.L. como sinónimos de crecimiento, innovación, seguridad y valor; a través de una constante mejora continua en la creación de valor, el capital intelectual y las ventajas competitivas

3.1.4. Objetivos Empresariales

- Ser la empresa líder en la provisión de materiales de construcción y acabados.
- Ser una marca reconocida en el mercado de Arequipa
- Incrementar las ventas a nivel local y regional.
- Ofrecer el mejor servicio de distribución en materiales de construcción y ferretería.

3.1.5. Valores

- Honestidad: Actuar con transparencia y ser sinceros con trabajadores y clientes.
- Responsabilidad y compromiso social: Asumir el compromiso de nuestras acciones para con la comunidad.
- Excelencia en el servicio: Brindar un buen servicio de atención al cliente.
- Respeto: Buena relación entre empleados con nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: Integración entre todos los miembros de la empresa sintiéndose orgullosos de nuestra empresa.

3.1.6. Políticas

Actualmente la empresa no cuenta con políticas definidas debido al crecimiento rápido, desordenado y la falta de conocimiento, por lo que se ha visto una oportunidad para el establecimiento de la misma, ya que las políticas permiten una estandarización en los procesos y la mejora continua en la calidad de servicio, con el cual se puede llegar a cumplir los objetivos principales de la empresa.

3.1.7. Clientes y proveedores

3.1.7.1. Clientes

D & S G MARIN E.I.R.L. es una pequeña empresa de ferretería, ubicada en el cercado de Arequipa, es un cliente principal que realiza pedidos semanales, su relación con Femaco es desde hace 5 años, siendo su distribuidor principal.

A CONSTRUIR EL ARCA E.I.R.L. es una ferretería pequeña ubicada en cono norte, en el distrito de cerro colorado, es un cliente potencial, ya que además de comprar productos de ferretería, compra productos de construcción.

FERRETERIA Y COMERCIALIZADORA FLORES E.I.R.L. Ubicada en el distrito de Socabaya, es un cliente fidelizado, trabaja directamente con una de las sucursales y sus compras oscilan entre 20 000.00 mensual.

CARMEN INMUEBLES S.A. es una constructora importante, una de sus obras principales fue el condominio realizado en la provincia de Islay en Mejía, Femaco, estuvo desde la licitación hasta la ejecución del proyecto facturando más de S/. 300 000.00 es productos de construcción.

3.1.7.2. Proveedores

CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A. su principal producto de abastecimiento es el fierro de construcción. Femaco compra alrededor de 36 a 72 toneladas de fierro diariamente, ya que abastece a las sucursales, constructoras y clientes importantes. Aceros Arequipa, considera a Femaco como un cliente importante apoyando en todos sus requerimientos y premiándolo como el mejor cliente.

YURA S.A. especialistas en cemento, es un proveedor principal se compra alrededor de 3000 bolsas de cemento diaria es cual abastece a todas las sucursales.

INYECTO PLAST S A, Femaco fue la primera distribuidora en traer la marca hacia la ciudad de Arequipa, ya que la principal competencia es Plastisur, Este proveedor vio una oportunidad y llego a un acuerdo comercial muy importante con Femaco, Los productos que ofrecen son tuberías de agua fría y accesorios y la calidad igual y hasta superior a la de Plastisur. Siendo solicitada ya por los mismos clientes.

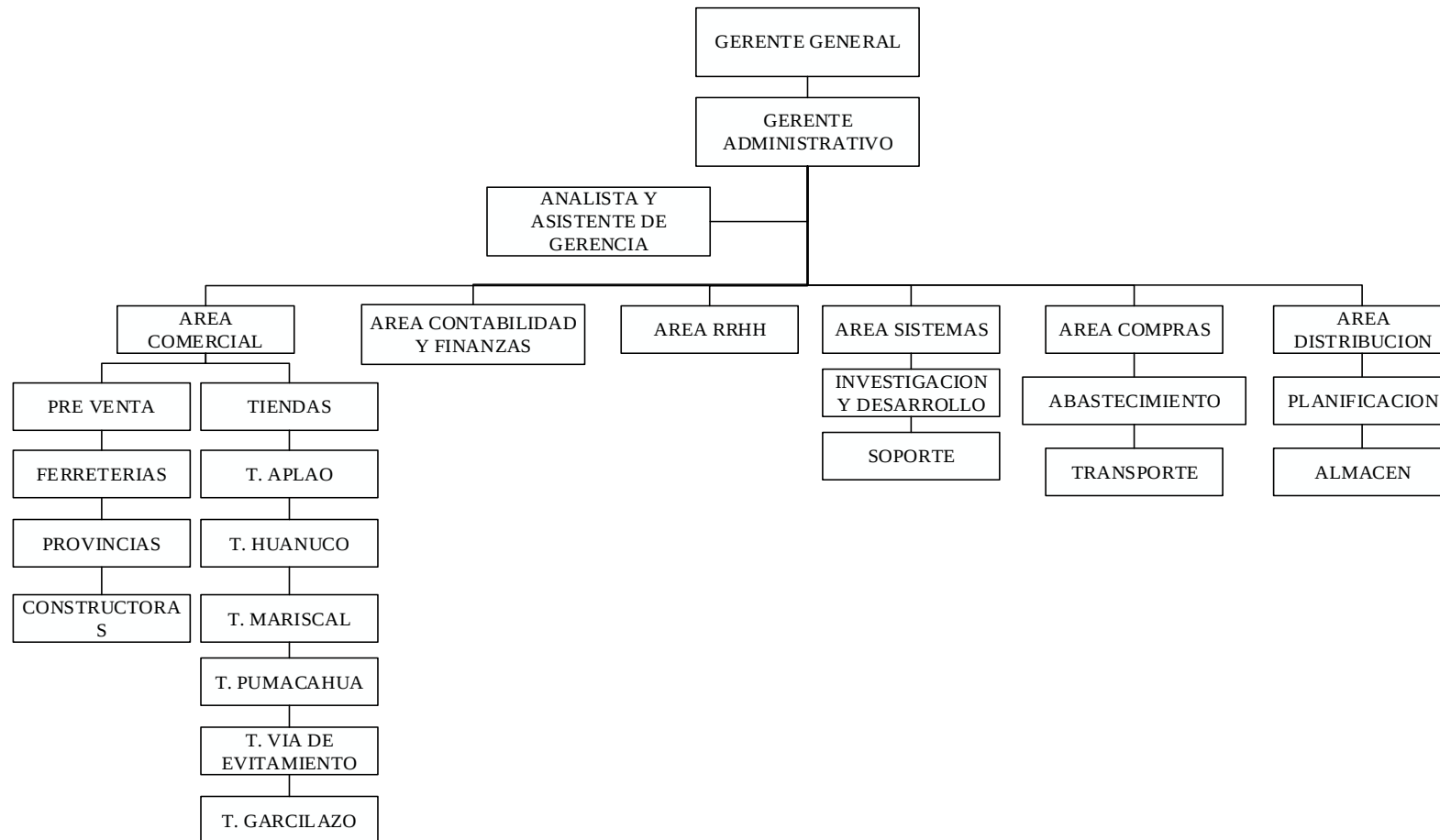
TREAM PERU S.A.C. su principal producto es el alambre de construcción y los clavos de albañil, Trabaja con Femaco desde hace 7 años ofreciéndole precios especiales debido al volumen de compra.

LADRILLERA DIAMANTE, ofrece todo tipos de ladrillo de construcción, Femaco gano dos años 2016 y 2017 en ser el mejor cliente gracias al volumen de compra.

3.1.8. Organización

3.1.8.1. Organigrama

Figura 1 Organigrama de la Empresa



Fuente: La empresa

3.1.8.2. Descripción de Áreas Funcionales

A. Gerencia General

El Área de Gerencia es el encargado y responsable de dirigir y administrar los ingresos y costos de la empresa con la finalidad de velar por los intereses de la empresa y continuar con la operatividad de la misma. Dirige a toda la empresa y es el responsable de tomar las decisiones importantes como líder dentro de la empresa.

El área de gerencia controla y monitorea el funcionamiento de la empresa, validando las actividades diarias que realizan todas las demás áreas, con ello puede supervisar si el proceso es el adecuado, o revisar los procesos para la mejora continua. Se encarga de realizar las negociaciones principales ya sea con los proveedores o entidades del gobierno, representando los intereses de la empresa.

Es el encargado de señalar y determinar los cambios tecnológicos que requiera la empresa, para lograr la innovación de acuerdo al mercado, garantizando el crecimiento y mejoras continuas. Decide sobre la contratación o despido del personal de la empresa.

Es el representante legal hacia otras entidades ya sea gubernamentales, locales, nacionales y medios de comunicación.

B. Gerente Administrativo

Es el responsable de administrar el presupuesto general, la administración de los recursos humanos, la administración de suministros y servicios generales. Controla, y maneja toda la información de la empresa, de todas las áreas principales de la empresa. El área de Gerencia administrativa, vela por el cumplimiento operativo de la empresa, manteniendo el flujo de los procesos de manera óptima y supervisando si hay variaciones, para realizar las mejoras correspondientes.

Analiza e interpreta los estados contables y financieros de la empresa.

Supervisar la gestión financiera de la compañía.

Representar a la empresa en todas las relaciones internas y externas. Direccionar, coordinar y controlar la elaboración de la información para la toma de decisiones.

Supervisa y verifica la correcta aplicación de los salarios, incluyendo bonos y horas extra. Supervisa las órdenes de compra dentro de los parámetros establecidos, además revisa periódicamente los inventarios. Establece controles y procesos necesarios para el flujo de las operaciones. Autoriza la aplicación de descuentos especiales para clientes puntuales.

C. Área Comercial

El Área Comercial, es el área principal y la base fundamental de la empresa, su objetivo es cumplir con las cuotas de ventas asignadas. Gerencia General, en conjunto con los jefes de cada grupo de ventas se reúnen una vez al mes para la revisión de los logros obtenidos y las dificultades encontradas, con la finalidad de mejorar, y asignar metas deseables y reales, que puedan llegar a cumplir, de acuerdo a los objetivos de la empresa. El Área comercial cuenta con dos tipos de ventas, las ventas en los puntos de ventas, es decir en las sucursales y las preventas, donde ejecutivos comerciales buscan a los clientes, y les ofrecen una atención personalizada ofreciendo a los clientes toda la gama de productos de la cartera y la entrega de los productos se coordina con el área de distribución. Es función del área comercial, informar sobre la situación del mercado, a fin de que gerencia responda inmediatamente ante una desventaja competitiva.

Las estrategias comerciales se coordinan con el analista comercial, y gerencia general, una vez aprobado, se gestiona con el área de marketing, para la difusión masiva. El área comercial es la base para el funcionamiento de la empresa por ello el personal de ventas se capacita constantemente para ofrecer un mejor servicio.

D. Área de Contabilidad y Finanzas

El Área contable se encarga de medir, analizar y registrar el patrimonio de la empresa con el fin de servir en la toma de decisiones. Esta área es el responsable de velar por la liquidez de la empresa para poder cumplir sus obligaciones con los diferentes stakeholders que maneja la empresa. También se encarga de elaborar los estados de resultados y el balance general de la empresa, preparando la información clara, y precisa sobre la situación de la empresa.

Supervisa la corrección de procesos contables realizados en el sistema, controla las variaciones que puedan producirse mientras se realiza el proceso contable, gestiona y controla las facturas de proveedores y acreedores.

Proporciona a la empresa información a tiempo de manera objetiva, verificable a la gerencia general de la empresa. Presenta el cierre contable del ejercicio, las cuentas anuales y consolida los balances del año. Realiza las conciliaciones bancarias realizadas en el día. Responsable del abastecimiento financiero, buscando la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones que requiera la empresa.

E. Área de RRHH

El Área de Recursos Humanos es el encargado de administrar las tareas relacionadas con el personal de la empresa. Tiene en su cargo la administración y gestión de toda la documentación del personal de la empresa, realiza todas las gestiones legales que requiere el trabajador para poder trabajar de acuerdo a la ley con sus beneficios, es decir realiza los trámites administrativos, seguros sociales, pensiones, cargas familiares, accidentes de trabajo, licencias médicas, entre otros.

El área de recursos humanos además gestiona el talento humano, ofreciendo el apoyo constante hacia los trabajadores, además de velar por el bienestar del trabajador.

Las convocatorias para el personal nuevo son aprobadas por gerencia, pero el Área se encarga del proceso de convocatoria y reclutamiento del

personal nuevo acorde al perfil solicitado, además gestiona y supervisa la capacitación del personal a fin de mejorar los conocimientos y capacidades de las personas de la empresa.

El área de recursos humanos además supervisa el cumplimiento de las normas de la empresa por el personal vigente, es potestad del área enviar memorándums y llamadas de atención.

F. Área de Sistemas

El Área de sistemas es el encargado de dar el soporte a la empresa, a fin de que los procesos continúen sin fallas ni impedimentos de software. Es el encargado de supervisar y realizar el mantenimiento de todos los equipos de cómputo que cuente la empresa, es el soporte de todas las áreas cuando el sistema ERP tenga inconvenientes.

El área de sistemas también realiza capacitaciones al personal de la empresa, cuando se realice actualizaciones o se compre nuevos aplicativos que sirvan para mejorar los procesos. El área de sistemas es el responsable de mantener un inventario sobre equipos de cómputo.

El área siempre está en constante investigación y desarrollo lo que le permite estar actualizado en temas de computo a fin de conseguir las mejoras óptimas para la empresa. También supervisa la seguridad de la empresa es importante tener un buen sistema de seguridad, para que no se filtre información privada de la empresa ya sea a los mismos trabajadores o personas fuera de la empresa.

G. Área de Compras

El área de compras se encarga del abastecimiento general de la empresa, en el tiempo y la cantidad idónea a fin de continuar con el flujo del comercio de la empresa, buscando siempre los mejores precios. El área de compras es el responsable de gestionar las órdenes de compra aprobadas. El área de compras conjunto a los jefes de almacén, revisa la mercadería comprada las cuales debe cumplir con los estándares de calidad.

El área de compras es el encargado de buscar nuevo proveedor y mantener buenas relaciones con los mismos, para obtener buenos negocios en precios, calidad y servicio. Toda problemática respecto al transporte de mercadería debe resolverse lo más pronto posible a fin de que no afecte el flujo del comercio.

El área de compras coordina con el área de finanzas el cronograma de pagos a los proveedores, así evita problemas de morosidad. También coordina con el área de distribución para el recojo de los productos comprados, de acuerdo a la disponibilidad del transporte de Femaco.

El área de compras gestiona y administra el tiempo de manera óptima pues es de su responsabilidad que la mercadería llegue justo a tiempo.

H. Área de Distribución

El área de distribución es el encargado de planificar y ejecutar la entrega de los productos, de las ventas realizadas por el área comercial, llamados preventa. Esta área es el soporte post venta una vez que el cliente y el vendedor lleguen a un acuerdo y se cierre la venta, de fallar con sus despachos, expone a un quiebre de la confianza del cliente con el vendedor, generando malestar entre ambas partes.

El área de distribución tiene a su cargo una flota de vehículos que realizan el reparto diario, gracias a una planificación establecida con anterioridad. El trabajo de tiempos es importante en esta área para sincronizar la solicitud de programación del pedido, el piking y paking con el área de almacén, la carga de los productos en las movilidades y finalmente el despacho de los pedidos, con el consolidado de carga y las guías de remisión.

El área de distribución también es responsable de coordinar y programar el recojo de materiales de compra realizadas por el área de abastecimiento.

3.1.9. Análisis de Compras, Variaciones Anuales y Costos ABC

3.1.9.1. Análisis de Compras

Tabla 1 Compras Año 2014

2014				
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA
1	Fierro De Construcción Aceros Arequipa	37.28	578,558.00	S/ 21,566,661.33
2	Cemento De Construcción Yura	18.73	660,089.00	S/ 12,360,798.53
3	Tubería	18.96	641,435.00	S/ 12,161,692.95
4	Accesorios Tubo	2.00	1,695,990.00	S/ 3,396,951.97
5	Alambre Y Clavo De Construcción	3.91	651,958.50	S/ 2,552,365.64
6	Pegamento Construcción	9.41	174,750.00	S/ 1,643,702.17
7	Válvula	23.98	56,083.00	S/ 1,344,825.44
8	Cable Electricidad	1.19	993,201.50	S/ 1,180,326.48
9	Ladrillo	1.49	776,719.00	S/ 1,159,940.81
10	Pegamento Cerámico	19.57	37,476.00	S/ 733,537.88
11	Accesorio P/Pintar	3.54	105,634.00	S/ 373,645.44
12	Pintura	32.54	10,954.00	S/ 356,443.34
13	Cinta Adhesiva	2.96	114,685.00	S/ 340,011.43
14	Techo	14.23	23,636.00	S/ 336,436.00
15	Sellador Resanador	13.16	23,622.00	S/ 310,892.52
16	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	9.23	32,973.00	S/ 304,277.83
17	Accesorio P/Herramienta Eléctricas	11.32	21,725.75	S/ 245,901.40
18	Tablero Y Llaves Eléctricas	24.80	7,920.00	S/ 196,449.06
19	Herramienta De Mano	10.57	16,255.00	S/ 171,812.44
20	Aditivo	52.89	2,996.00	S/ 158,468.41
21	Mezcladora Grifería	140.83	908.00	S/ 127,877.36
22	Tapones Y Sumidero	5.81	21,987.00	S/ 127,674.97
23	Fragua	3.59	35,244.00	S/ 126,635.75
24	Chapa Y Cerrajería	37.34	3,315.00	S/ 123,766.13
25	Interruptor Y Tomacorriente	4.50	24,285.00	S/ 109,214.31
26	Disolvente	9.65	10,369.00	S/ 100,100.70
27	Pegamento Y Adhesivos	10.76	6,714.00	S/ 72,225.86
28	Base Pintura	37.59	1,794.00	S/ 67,433.70
29	Carretilla Y Accesorios	79.03	814.00	S/ 64,332.58
30	Amarre Y Malla	5.41	10,660.60	S/ 57,665.26
31	Agregado	3.90	14,549.00	S/ 56,704.34
32	Llave Grifería	54.81	944.00	S/ 51,738.00
33	Herram. Jardín Y Riego	4.85	10,509.50	S/ 51,018.78
34	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	24.96	1,883.00	S/ 47,007.69
35	Pintura Spray	4.28	4,373.00	S/ 18,716.31
36	Prod. Fijación	1.50	11,517.25	S/ 17,310.28

2014					
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA	
37	Perfil	2.11	6,316.00	S/	13,357.72
38	Set Baño	214.39	59.00	S/	12,648.86
39	Químico Limpiador	4.12	2,741.00	S/	11,299.31
40	Acc. Seguridad	10.16	800.00	S/	8,124.36
41	Cera	4.33	1,694.00	S/	7,329.95
42	Utensilio De Limpieza	5.79	1,209.65	S/	7,005.55
43	Lavatorio	76.12	36.00	S/	2,740.34
44	Ducha Eléctrica	36.70	24.00	S/	880.91
45	Insecticida	5.15	0.00	S/	-
46	Limpiador	6.29	0.00	S/	-
47	Grifo Jardín	12.60	0.00	S/	-
48	Tanque De Agua	346.92	0.00	S/	-
49	Desinfectante Y Aromatizador	6.21	0.00	S/	-
TOTAL			6,799,406.75	S/	62,177,950.09

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La tabla adjunta representa las compras realizadas en el año 2014, representado en unidades y en soles, las ventas más representativas corresponden a los materiales de construcción es decir los productos que se utilizan al comenzar una construcción desde la cimentación.

En ese periodo la empresa no contaba con una alianza estratégica en la línea de sanitarios, es por ello que las compras se realizaban con un distribuidor y en cantidades pequeñas ya que los precios eran altos a diferencia del mercado, de igual manera los productos de limpieza, las compras se realizaban en pocas cantidades mediante un su distribuidor. En el periodo 2014, la empresa estaba consolidando bases para poder buscando alianzas estratégicas y abarcando más clientes, la problemática se da que la empresa no cuenta con variedad de productos y el proceso de abastecimiento y reposición tiene serias deficiencias, en el caso de tuberías y clavos se bajó la compra, debido a una mala coordinación con el transporte, ya que se debe de evaluar el tonelaje del carro de 30 toneladas maximizando su carga, es decir el camión debe contener en la base alambre y clavo por el peso, y encima, tuberías y accesorios que son el volumen, ya que el costo del flete es por viaje y

se puede prorratear en los productos, en ese periodo no se conseguía una movilidad que pueda acceder a la necesidad de la empresa.

En el año 2013 la empresa logra establecer la distribución de la pintura con la empresa Productos Y Químicos Peruanos, responsables de la marca Cpp, American Colors, Látex Pato, entre otros, y se puede ver el que la empresa está ingresando a este mercado de pintura.

La empresa ya cuenta con productos conocidos como FV, CIM, y solo vende productos específicos de alta rotación, sin impulsar la venta de la variedad de productos, es por ello que la venta en válvulas es mayor a la venta de griferías, no se realizó un análisis de mercado para colocar productos de mayor margen de utilidad.

Las herramientas y accesorios, se aumentaron los productos en 154 ítems más, con ello se logró un crecimiento de ventas de casi un 50%, con ello podemos llegar a la conclusión, que mientras mayor variedad de productos, de acuerdo las líneas, se puede abarcar mejor al mercado.

En la línea de pegamentos y fraguas, la empresa es distribuidor autorizado de la marca Iticsa, y consigue toda la variedad de productos a precios distribuidor, el crecimiento de la compra y la venta, reflejan la buena distribución de la empresa, por lo tanto, esta línea está en un crecimiento sostenible.

Tabla 2 Compras Año 2015

2015				
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA
1	Fierro De Construcción Aceros Arequipa	37.28	978,593.00	S/ 36,478,596.46
2	Tubería	18.96	698,088.00	S/ 13,235,841.36
3	Cemento De Construcción Yura	18.73	682,570.00	S/ 12,781,776.78
4	Alambre Y Clavo De Construcción	3.91	1,056,199.85	S/ 4,134,938.36
5	Accesorios Tubo	2.00	1,925,973.00	S/ 3,857,592.19
6	Cable Electricidad	1.19	2,889,786.10	S/ 3,434,238.71
7	Pegamento Construcción	9.41	204,249.00	S/ 1,921,170.38
8	Ladrillo	1.49	1,229,775.00	S/ 1,836,528.02
9	Válvula	23.98	70,852.00	S/ 1,698,974.23
10	Pegamento Cerámico	19.57	55,369.00	S/ 1,083,767.18
11	Techo	14.23	57,736.00	S/ 821,817.10
12	Pintura	32.54	16,741.00	S/ 544,752.41
13	Sellador Resanador	13.16	41,367.00	S/ 544,437.01
14	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	9.23	53,446.00	S/ 493,204.53
15	Accesorio P/Pintar	3.54	136,776.00	S/ 483,799.99
16	Cinta Adhesiva	2.96	155,289.00	S/ 460,391.82
17	Accesorio P/Herramienta Eléctricas	11.32	30,325.00	S/ 343,231.41
18	Tablero Y Llaves Eléctricas	24.80	12,724.00	S/ 315,608.32
19	Herramienta De Mano	10.57	28,628.00	S/ 302,592.84
20	Aditivo	52.89	5,355.00	S/ 283,243.76
21	Interruptor Y Tomacorriente	4.50	49,876.00	S/ 224,301.95
22	Mezcladora Grifería	140.83	1,353.00	S/ 190,548.53
23	Tapones Y Sumidero	5.81	29,932.00	S/ 173,810.30
24	Carretilla Y Accesorios	79.03	1,793.00	S/ 141,705.54
25	Pegamento Y Adhesivos	10.76	13,159.00	S/ 141,557.94
26	Chapa Y Cerrajería	37.34	3,707.00	S/ 138,401.52
27	Herram. Jardín Y Riego	4.85	26,203.00	S/ 127,203.49
28	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	24.96	5,080.00	S/ 126,818.42
29	Fragua	3.59	34,155.00	S/ 122,722.85
30	Amarre Y Malla	5.41	18,264.30	S/ 98,795.16
31	Llave Grifería	54.81	1,393.00	S/ 76,346.43
32	Agregado	3.90	15,517.25	S/ 60,478.07
33	Base Pintura	37.59	1,540.00	S/ 57,886.23
34	Prod. Fijación	1.50	38,080.50	S/ 57,234.51
35	Set Baño	214.39	260.00	S/ 55,740.73
36	Acc. Seguridad	10.16	2,923.00	S/ 29,684.37
37	Tanque De Agua	346.92	64.00	S/ 22,202.58
38	Perfil	2.11	9,939.00	S/ 21,020.01
39	Pintura Spray	4.28	4,547.00	S/ 19,461.02
40	Químico Limpiador	4.12	3,793.00	S/ 15,636.01
41	Utensilio De Limpieza	5.79	2,673.72	S/ 15,484.55

2015					
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA	
42	Lavatorio	76.12	149.00	S/	11,341.98
43	Cera	4.33	1,803.00	S/	7,801.60
44	Ducha Eléctrica	36.70	96.00	S/	3,523.65
45	Disolvente	9.65	89.00	S/	859.19
46	Grifo Jardín	12.60	20.00	S/	252.04
47	Limpiador	6.29	1.00	S/	6.29
TOTAL			10,596,252.72	S/	86,997,327.85

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El cuadro adjunto representa las compras realizadas durante el periodo 2015, ya la empresa tiene mayor liquidez, para seguir invirtiendo y creciendo estratégicamente, se cuenta con la distribución a ferreterías pequeñas y medianas, además de un cronograma de distribución y abastecimiento a las sucursales por lo que el crecimiento en compras es de un 30% a comparación del año 2014.

En el periodo 2015, la empresa logra un acuerdo comercial con la empresa ETERNIT, otorgándole la distribución de sus productos, pero para poder obtener el mejor precio, la empresa debía recoger desde la misma planta los productos, en efecto se consigue un transporte que contaba con todos los requisitos de seguridad que la empresa exigía, debido a que los tanques no tienen peso, se optó por aprovechar este transporte y llenarlo con Alambres y Clavos así se maximizaba el flete, de igual manera el costo por cada tanque era alto bordeando los 30 soles, aun así, la empresa ingreso con este producto, a pesar que el margen de utilidad era de un 3% a 6 %, a pesar de esta baja utilidad, se compensaba la compra ya que este producto jalaba a otros productos.

La marca con mayor acogida en los cables de electricidad es INDECO, el proveedor es de la sede de Lima, debido a un mal acuerdo según indicó la empresa pierde en el año 2013, la distribución del producto, por una mala gestión de venta, este problema conllevó a la empresa a buscar alternativas, no encontrando un producto sustituto debido al peso de la marca y la solicitud del cliente, es por ello que recurren a la sub distribución, encontrando un proveedor en la ciudad ANIXTER JORVEX, quienes aceptan vender los productos a la empresa, las

compras vuelven a elevarse y establecerse, pero el margen de utilidad es bajo, para que el cliente sea el menos afectado debido a esta mala gestión.

El crecimiento en las herramientas sigue siendo sostenible ampliando nuevamente el catálogo de productos a 130 nuevos productos que son los que permiten la variedad de esta línea, el crecimiento en ventas es de un 40%, continuando con la distribución del proveedor HERRACOM, con quienes se estableció una alianza de distribución, cabe indicar que el proveedor es un distribuidor, y los productos los trae por importación desde México, el problema existe cuando se les quiebra el stock y se debe de esperar. Este problema conlleva a otro problema más grande, por la falta del producto, ya no existe rotación y las compras se basan a las compras de los 3 últimos meses, esto hace que el jefe de compras cometa un error y elimine este producto, sin saber que, si tiene acogida, solo que hubo un problema de stock.

El disolvente, es un producto necesario, y complemento en la línea de pinturas, en el año 2014, se observó una venta puntual fuerte para un cliente, es por ello que, en el año 2015, se decide incluir en la gama de productos, pero con una cantidad, pequeña para observar el comportamiento de venta, siendo posteriormente indispensable su compra.

Tabla 3 Compras Año 2016

2016				
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA
1	Fierro de construcción aceros Arequipa	37.28	1,771,826.00	S/ 66,047,606.77
2	Tubería	18.96	757,197.00	S/ 14,356,555.87
3	Cemento de construcción Yura	18.73	758,611.00	S/ 14,205,717.31
4	Alambre y clavo de construcción	3.91	1,545,737.75	S/ 6,051,440.28
5	Accesorios tuberías	2.00	2,712,235.00	S/ 5,432,421.20
6	Cable electricidad	1.19	3,267,258.00	S/ 3,882,828.53
7	Pegamento construcción	9.41	247,079.00	S/ 2,324,030.26
8	Válvula	23.98	95,437.00	S/ 2,288,502.85
9	Pegamento cerámico	19.57	87,876.00	S/ 1,720,044.15
10	Ladrillo	1.49	867,590.00	S/ 1,295,646.23
11	Pintura	32.54	36,925.00	S/ 1,201,540.10
12	Techo	14.23	65,189.00	S/ 927,903.47
13	Sellador resanador	13.16	53,211.00	S/ 700,317.59
14	Cinta adhesiva	2.96	211,310.00	S/ 626,479.63
15	Accesorio p/herramienta eléctricas	11.32	53,565.75	S/ 606,280.23
16	Juego. Accesorio p/tanque baño	9.23	61,595.00	S/ 568,404.24
17	Accesorio p/pintar	3.54	144,709.00	S/ 511,860.36
18	Herramienta de mano	10.57	42,387.00	S/ 448,023.01
19	Tablero y llaves eléctricas	24.80	18,013.00	S/ 446,797.60
20	Mezcladora grifería	140.83	2,671.00	S/ 376,167.86
21	Interruptor y tomacorriente	4.50	76,654.00	S/ 344,727.76
22	Productos. Fijación	1.50	204,185.50	S/ 306,888.22
23	Set baño	214.39	1,400.00	S/ 300,142.40
24	Aditivo	52.89	5,154.00	S/ 272,612.21
25	Juego. Accesorio p/tanque baño	24.96	9,558.00	S/ 238,608.36
26	Herramientas de Jardín y riego	4.85	47,427.10	S/ 230,236.72
27	Pegamento y adhesivos	10.76	19,762.00	S/ 212,589.72
28	Base pintura	37.59	5,521.00	S/ 207,525.90
29	Llave grifería	54.81	3,665.00	S/ 200,868.39
30	Carretilla y accesorios	79.03	2,450.00	S/ 193,629.99
31	Tapones y sumidero	5.81	33,275.00	S/ 193,222.56
32	Tanque de agua	346.92	527.00	S/ 182,824.40
33	Chapa y cerrajería	37.34	3,962.00	S/ 147,921.99
34	Limpiador	6.29	23,296.00	S/ 146,557.36
35	Fragua	3.59	39,939.00	S/ 143,505.43
36	Disolvente	9.65	13,051.00	S/ 125,992.31
37	Amarre y malla	5.41	21,984.30	S/ 118,917.36
38	Grifo jardín	12.60	7,741.00	S/ 97,552.95
39	Agregado	3.90	19,829.00	S/ 77,283.00
40	Lavatorio	76.12	829.00	S/ 63,104.03
41	Perfil	2.11	25,171.00	S/ 53,234.19

2016					
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA	
42	Utensilio de limpieza	5.79	8,957.40	S/	51,875.79
43	Acc. Seguridad	10.16	4,943.00	S/	50,198.37
44	Pintura spray	4.28	7,410.00	S/	31,714.57
45	Cera	4.33	4,378.00	S/	18,943.65
46	Ducha eléctrica	36.70	384.00	S/	14,094.61
47	Químico limpiador	4.12	3,283.00	S/	13,533.62
48	Insecticida	5.15	2,428.00	S/	12,502.92
49	Desinfectante y aromatizador	6.21	487.00	S/	3,022.11
TOTAL			13,398,073.80	S/	128,072,398.44

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

El cuadro adjunto representa las ventas del año 2016, en este año la empresa invirtió en la adquisición de más unidades de distribución; se incrementó además los canales de venta introduciendo la canal constructora, y el canal de licitaciones. El fierro de construcción tiene un crecimiento enorme, de un 40%, esto se debe a la mejor distribución y a la compra de un Freightliner, el cual aumento la capacidad de abastecimiento de fierro, llegando a la distribución dentro de la ciudad y a las provincias como Islay y Camaná, cada unidad sacaba 30 TON diario, además que hubo dos subas de precio debido a la suba del cobre y el dólar, lo que conllevó a la compra de más de 300 toneladas, antes de la suba de precio, esto hizo presión a los vendedores a vender todo el fierro posible.

En el periodo 2016, se establece una alianza estratégica con la empresa INTRADEVCO, el cual ofrece productos de limpieza, se llegó a un acuerdo comercial en el cual se ofrece la distribución de los productos, siempre y cuando solo se ofrezca al mercado ferretería, este convenio no fue estudiado a profundidad, y se realizó una compra extraordinaria, completando toda la gama de productos, al ver que no respondía el mercado como corresponde, empezaron a rematar productos a fin de obtener la liquidez, esta acción, conllevó a problemas con la empresa y el proveedor, pues otras empresas se quejaron por bajar mucho los precios de mercado.

Los productos aditivos y pegamentos de cerámicos, siguen en auge, gracias al servicio de distribución, las empresas pequeñas confiaban en FEMACO, y no necesitaban trasladarse hasta la ciudad para comprar estos productos que tienen un peso, la estrategia de la distribución sin costo, funcionaba bien ya que el cliente se mostraba satisfecho al realizar sus pedidos y la mercadería llegaba a tiempo.

En este mismo año, se llega a una alianza con la empresa CEPER, el cual provee cables de electricidad igual que INDECO, la idea inicial era traer esta marca, hacerla conocida en el mercado y empezar a desplazar a INDECO, líder en el mercado, se realizó la primera compra, pero una mala gestión de acuerdos comerciales, conllevó a que la empresa, no hacía distribución, por lo que pedían que una unidad fuera a recoger en planta, las demoras y retrasos hizo que por única vez la empresa CEPER, lleve el producto hacia el transporte, el producto ingreso bien al mercado, por el precio bajo, pero la segunda compra el proveedor subió su precio e indicó que no realizaba distribución, por lo que se optaron a cerrar negocios, ese mismo año, no hubo crecimiento en venta, pero si en utilidad, la empresa optó por continuar con su proveedor Anixter.

Se ve un aumento significativo en la venta de grifería y válvula esto se debe a la compra de importación de los productos de FV, la empresa fue la única capaz de poder realizar esta compra, y la venta fue inmediata.

Tabla 4 Compras Año 2017

2017				
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA
1	Fierro de construcción aceros Arequipa	37.28	2,061,162.00	S/ 76,833,062.20
2	Tubería	18.96	931,078.00	S/ 17,653,362.77
3	Cemento de construcción Yura	18.73	788,937.00	S/ 14,773,600.70
4	Alambre y clavo de construcción	3.91	1,872,308.40	S/ 7,329,938.38
5	Accesorios tubo	2.00	2,869,228.00	S/ 5,746,867.44
6	Cable electricidad	1.19	4,348,752.50	S/ 5,168,082.92
7	Ladrillo	1.49	2,285,134.00	S/ 3,412,585.73
8	Pegamento construcción	9.41	246,064.00	S/ 2,314,483.15
9	Válvula	23.98	91,138.00	S/ 2,185,416.27
10	Pintura	32.54	58,677.00	S/ 1,909,350.54
11	Pegamento cerámico	19.57	75,890.00	S/ 1,485,435.73
12	Techo	14.23	85,852.00	S/ 1,222,021.64
13	Sellador resanador	13.16	81,350.00	S/ 1,070,659.00
14	Accesorio p/pintar	3.54	225,652.00	S/ 798,169.53
15	Accesorio p/herramienta eléctricas	11.32	67,036.25	S/ 758,745.16
16	Herramienta de mano	10.57	66,238.00	S/ 700,123.82
17	Tablero y llaves eléctricas	24.80	25,083.00	S/ 622,163.11
18	Cinta adhesiva	2.96	207,231.00	S/ 614,386.45
19	Jgo. Accesorio p/tanque baño	9.23	58,883.00	S/ 543,377.66
20	Set baño	214.39	2,342.00	S/ 502,095.36
21	Aditivo	52.89	8,849.00	S/ 468,053.05
22	Carretilla y accesorios	79.03	5,373.00	S/ 424,642.42
23	Herram. Jardín y riego	4.85	85,215.90	S/ 413,683.94
24	Prod. Fijación	1.50	272,062.20	S/ 408,906.04
25	Base pintura	37.59	9,903.00	S/ 372,238.53
26	Mezcladora grifería	140.83	2,485.00	S/ 349,972.72
27	Interruptor y tomacorriente	4.50	69,317.00	S/ 311,731.87
28	Jgo. Accesorio p/tanque baño	24.96	12,107.00	S/ 302,242.25
29	Pegamento y adhesivos	10.76	24,394.00	S/ 262,418.46
30	Disolvente	9.65	25,569.00	S/ 246,839.12
31	Tapones y sumidero	5.81	40,887.00	S/ 237,424.22
32	Tanque de agua	346.92	684.00	S/ 237,290.11
33	Insecticida	5.15	32,529.00	S/ 167,507.16
34	Grifo jardín	12.60	11,697.00	S/ 147,406.91
35	Lavatorio	76.12	1,840.00	S/ 140,062.03
36	Chapa y cerrajería	37.34	3,623.00	S/ 135,265.37
37	Fragua	3.59	36,323.00	S/ 130,512.72
38	Amarre y malla	5.41	22,656.00	S/ 122,550.72
39	Utensilio de limpieza	5.79	20,354.95	S/ 117,883.44
40	Llave grifería	54.81	1,897.00	S/ 103,969.26
41	Agregado	3.90	25,124.00	S/ 97,920.12

2017					
N°	PRODUCTO	CU	CANT	COMPRA	
42	Acc. Seguridad	10.16	6,573.00	S/	66,751.75
43	Perfil	2.11	29,657.00	S/	62,721.64
44	Limpiador	6.29	8,011.00	S/	50,397.97
45	Ducha eléctrica	36.70	987.00	S/	36,227.56
46	Pintura spray	4.28	8,094.00	S/	34,642.07
47	Químico limpiador	4.12	5,676.00	S/	23,398.36
48	Cera	4.33	4,344.00	S/	18,796.53
49	Desinfectante y aromatizador	6.21	530.00	S/	3,288.95
			17,224,798.20	S/	151,138,672.81

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

El cuadro adjunto representa las compras realizadas en el año 2017, donde la empresa tiene que enfrentar la crisis externa, la suba cobre, la renuncia del presidente, el des aceleramiento en el sector construcción, a pesar de estos problemas la empresa siguió vendiendo.

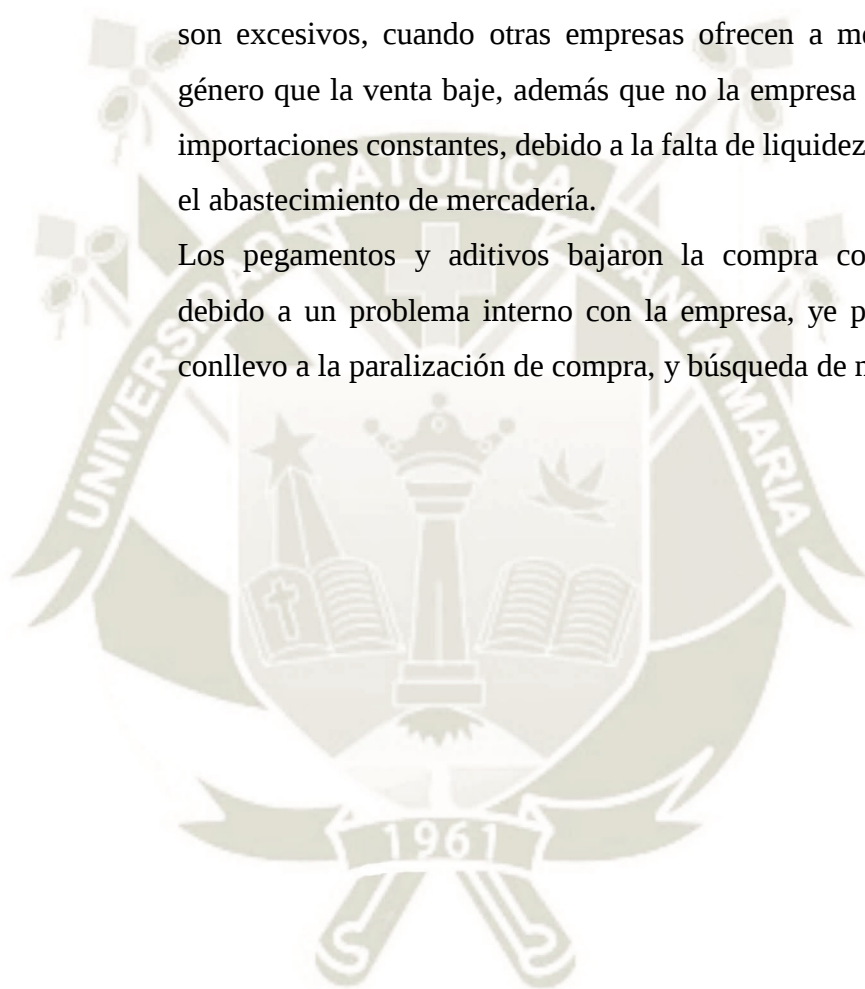
La empresa siguió apostando por la limpieza, pero las compras son más pequeñas y solo productos puntuales como el detergente y la cera, que son los productos que más solicita el rubro ferretería.

La empresa DIAMANTE, es el proveedor de ladrillo más importante de la ciudad, en el periodo 2017 realizo una estrategia de venta, por volumen el cual consistía en un descuento de un 20%, la gerencia opto por apostar por este producto, ya que la distribución lo realiza el proveedor y FEMACO solo es un intermediario en los requerimientos, el cliente opta por FEMACO, ya que tiene los demás productos y no tiene que ir a varios lugares para conseguirlo, esta compra por promoción se trasladó el precio al cliente y este aprovecho los descuentos, además DIAMANTE otorgo unos bonos que se entregaban al distribuidor que pasara la valla de compras de acuerdo a unos parámetros, FEMACO logro hacer esas compras, y presiono al área de ventas a vender ladrillo, y los que llegaron a una cuota se les premiaba con bonos, esto fue un éxito ya que las compras aumentaron en un 60%. El fierro de construcción tuvo un crecimiento bajo, ya que, en el año 2017, la empresa ACEROS AREQUIPA, cambia sus instalaciones a la ciudad de PISCO, el tiempo de abastecimiento se incrementaba a 4 días,

y solo se dispone de 2 unidades que puedan realizar este viaje con los permisos necesarios, el abastecimiento de fierro era un problema, que cada día conllevaba al área de compras a gastar energía y tiempo, en solucionar el problema de desabastecimiento.

La compra de griferías y válvulas tiene un crecimiento pequeño, esto se debe que en el mercado ingreso otra marca, u marcas “bamba”, lo que genero desconfianza con la empresa FEMACO, tildando que los precios son excesivos, cuando otras empresas ofrecen a menor precio, este género que la venta baje, además que no la empresa no podía realizar importaciones constantes, debido a la falta de liquidez lo que demoraba el abastecimiento de mercadería.

Los pegamentos y aditivos bajaron la compra considerablemente, debido a un problema interno con la empresa, ye proveedor, lo que conlleva a la paralización de compra, y búsqueda de nuevo proveedor.



3.1.9.2. Variaciones Anuales

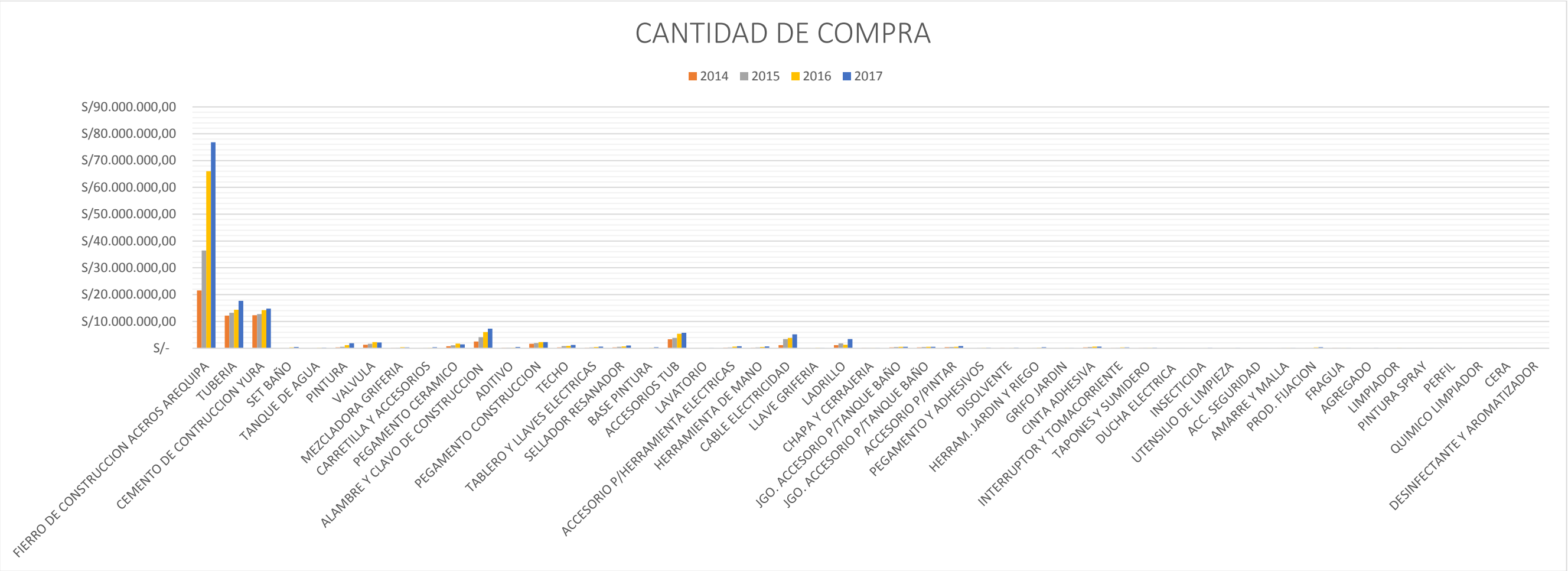
Tabla 5 Comparativo De Las Variaciones De Compra Anuales

N°	FAMILIA	PRODUCTO	CU	2014_1	2015_1	2016_1	2017_1	Δ 2014-2015	Δ 2015-2016	Δ 2016-2017
1	CONSTRUCCION	FIERRO DE CONSTRUCCION ACEROS AREQUIPA	S/ 37.28	S/ 21,566,661.33	S/ 36,478,596.46	S/ 66,047,606.77	S/ 76,833,062.20	40.88%	44.77%	14.04%
2	TUBERIA Y ACCESORIOS	TUBERIA	S/ 18.96	S/ 12,161,692.95	S/ 13,235,841.36	S/ 14,356,555.87	S/ 17,653,362.77	8.12%	7.81%	18.68%
3	CONSTRUCCION	CEMENTO DE CONTRUCCION YURA	S/ 18.73	S/ 12,360,798.53	S/ 12,781,776.78	S/ 14,205,717.31	S/ 14,773,600.70	3.29%	10.02%	3.84%
4	SANITARIO	SET BAÑO	S/ 214.39	S/ 12,648.86	S/ 55,740.73	S/ 300,142.40	S/ 502,095.36	77.31%	81.43%	40.22%
5	HERRAMIENTAS	TANQUE DE AGUA	S/ 346.92	S/ -	S/ 22,202.58	S/ 182,824.40	S/ 237,290.11	100.00%	87.86%	22.95%
6	PINTURA	PINTURA	S/ 32.54	S/ 356,443.34	S/ 544,752.41	S/ 1,201,540.10	S/ 1,909,350.54	34.57%	54.66%	37.07%
7	HERRAMIENTAS	VALVULA	S/ 23.98	S/ 1,344,825.44	S/ 1,698,974.23	S/ 2,288,502.85	S/ 2,185,416.27	20.84%	25.76%	-4.72%
8	GRIFERIA	MEZCLADORA GRIFERIA	S/ 140.83	S/ 127,877.36	S/ 190,548.53	S/ 376,167.86	S/ 349,972.72	32.89%	49.34%	-7.48%
9	HERRAMIENTAS	CARRETILLA Y ACCESORIOS	S/ 79.03	S/ 64,332.58	S/ 141,705.54	S/ 193,629.99	S/ 424,642.42	54.60%	26.82%	54.40%
10	PEGAMENTO Y ADITIVOS	PEGAMENTO CERAMICO	S/ 19.57	S/ 733,537.88	S/ 1,083,767.18	S/ 1,720,044.15	S/ 1,485,435.73	32.32%	36.99%	-15.79%
11	CONSTRUCCION	ALAMBRE Y CLAVO DE CONSTRUCCION	S/ 3.91	S/ 2,552,365.64	S/ 4,134,938.36	S/ 6,051,440.28	S/ 7,329,938.38	38.27%	31.67%	17.44%
12	PEGAMENTO Y ADITIVOS	ADITIVO	S/ 52.89	S/ 158,468.41	S/ 283,243.76	S/ 272,612.21	S/ 468,053.05	44.05%	-3.90%	41.76%
13	HERRAMIENTAS	PEGAMENTO CONSTRUCCION	S/ 9.41	S/ 1,643,702.17	S/ 1,921,170.38	S/ 2,324,030.26	S/ 2,314,483.15	14.44%	17.33%	-0.41%
14	HERRAMIENTAS	TECHO	S/ 14.23	S/ 336,436.00	S/ 821,817.10	S/ 927,903.47	S/ 1,222,021.64	59.06%	11.43%	24.07%
15	ELECTRICIDAD	TABLERO Y LLAVES ELECTRICAS	S/ 24.80	S/ 196,449.06	S/ 315,608.32	S/ 446,797.60	S/ 622,163.11	37.76%	29.36%	28.19%
16	HERRAMIENTAS	SELLADOR RESANADOR	S/ 13.16	S/ 310,892.52	S/ 544,437.01	S/ 700,317.59	S/ 1,070,659.00	42.90%	22.26%	34.59%
17	PINTURA	BASE PINTURA	S/ 37.59	S/ 67,433.70	S/ 57,886.23	S/ 207,525.90	S/ 372,238.53	-16.49%	72.11%	44.25%
18	TUBERIA Y ACCESORIOS	ACCESORIOS TUB	S/ 2.00	S/ 3,396,951.97	S/ 3,857,592.19	S/ 5,432,421.20	S/ 5,746,867.44	11.94%	28.99%	5.47%
19	GRIFERIA	LAVATORIO	S/ 76.12	S/ 2,740.34	S/ 11,341.98	S/ 63,104.03	S/ 140,062.03	75.84%	82.03%	54.95%
20	HERRAMIENTAS	ACCESORIO P/HERRAMIENTA ELECTRICAS	S/ 11.32	S/ 245,901.40	S/ 343,231.41	S/ 606,280.23	S/ 758,745.16	28.36%	43.39%	20.09%
21	HERRAMIENTAS	HERRAMIENTA DE MANO	S/ 10.57	S/ 171,812.44	S/ 302,592.84	S/ 448,023.01	S/ 700,123.82	43.22%	32.46%	36.01%
22	ELECTRICIDAD	CABLE ELECTRICIDAD	S/ 1.19	S/ 1,180,326.48	S/ 3,434,238.71	S/ 3,882,828.53	S/ 5,168,082.92	65.63%	11.55%	24.87%
23	GRIFERIA	LLAVE GRIFERIA	S/ 54.81	S/ 51,738.00	S/ 76,346.43	S/ 200,868.39	S/ 103,969.26	32.23%	61.99%	-93.20%
24	CONSTRUCCION	LADRILLO	S/ 1.49	S/ 1,159,940.81	S/ 1,836,528.02	S/ 1,295,646.23	S/ 3,412,585.73	36.84%	-41.75%	62.03%
25	HERRAMIENTAS	CHAPA Y CERRAJERIA	S/ 37.34	S/ 123,766.13	S/ 138,401.52	S/ 147,921.99	S/ 135,265.37	10.57%	6.44%	-9.36%
26	HERRAMIENTAS	JGO. ACCESORIO P/TANQUE BAÑO	S/ 9.23	S/ 304,277.83	S/ 493,204.53	S/ 568,404.24	S/ 543,377.66	38.31%	13.23%	-4.61%
27	SANITARIO	JGO. ACCESORIO P/TANQUE BAÑO	S/ 9.23	S/ 304,277.83	S/ 493,204.53	S/ 568,404.24	S/ 543,377.66	38.31%	13.23%	-4.61%
28	HERRAMIENTAS	ACCESORIO P/PINTAR	S/ 3.54	S/ 373,645.44	S/ 483,799.99	S/ 511,860.36	S/ 798,169.53	22.77%	5.48%	35.87%
29	PINTURA	PEGAMENTO Y ADHESIVOS	S/ 10.76	S/ 72,225.86	S/ 141,557.94	S/ 212,589.72	S/ 262,418.46	48.98%	33.41%	18.99%
30	PINTURA	DISOLVENTE	S/ 9.65	S/ 100,100.70	S/ 859.19	S/ 125,992.31	S/ 246,839.12	-11550.56%	99.32%	48.96%
31	HERRAMIENTAS	HERRAM. JARDIN Y RIEGO	S/ 4.85	S/ 51,018.78	S/ 127,203.49	S/ 230,236.72	S/ 413,683.94	59.89%	44.75%	44.34%
32	GRIFERIA	GRIFO JARDIN	S/ 12.60	S/ -	S/ 252.04	S/ 97,552.95	S/ 147,406.91	100.00%	99.74%	33.82%
33	HERRAMIENTAS	CINTA ADHESIVA	S/ 2.96	S/ 340,011.43	S/ 460,391.82	S/ 626,479.63	S/ 614,386.45	26.15%	26.51%	-1.97%
34	ELECTRICIDAD	INTERRUPTOR Y TOMACORRIENTE	S/ 4.50	S/ 109,214.31	S/ 224,301.95	S/ 344,727.76	S/ 311,731.87	51.31%	34.93%	-10.58%
35	HERRAMIENTAS	TAPONES Y SUMIDERO	S/ 5.81	S/ 127,674.97	S/ 173,810.30	S/ 193,222.56	S/ 237,424.22	26.54%	10.05%	18.62%
36	HERRAMIENTAS	DUCHA ELECTRICA	S/ 36.70	S/ 880.91	S/ 3,523.65	S/ 14,094.61	S/ 36,227.56	75.00%	75.00%	61.09%
37	LIMPIEZA	INSECTICIDA	S/ 5.15	S/ -	S/ -	S/ 12,502.92	S/ 167,507.16	0.00%	100.00%	92.54%
38	LIMPIEZA	UTENSILIO DE LIMPIEZA	S/ 5.79	S/ 7,005.55	S/ 15,484.55	S/ 51,875.79	S/ 117,883.44	54.76%	70.15%	55.99%
39	HERRAMIENTAS	ACC. SEGURIDAD	S/ 10.16	S/ 8,124.36	S/ 29,684.37	S/ 50,198.37	S/ 66,751.75	72.63%	40.87%	24.80%
40	HERRAMIENTAS	AMARRE Y MALLA	S/ 5.41	S/ 57,665.26	S/ 98,795.16	S/ 118,917.36	S/ 122,550.72	41.63%	16.92%	2.96%

N°	FAMILIA	PRODUCTO	CU	2014_1	2015_1	2016_1	2017_1	Δ 2014-2015	Δ 2015-2016	Δ 2016-2017
41	HERRAMIENTAS	PROD. FIJACION	S/ 1.50	S/ 17,310.28	S/ 57,234.51	S/ 306,888.22	S/ 408,906.04	69.76%	81.35%	24.95%
42	PEGAMENTO Y ADITIVOS	FRAGUA	S/ 3.59	S/ 126,635.75	S/ 122,722.85	S/ 143,505.43	S/ 130,512.72	-3.19%	14.48%	-9.96%
43	HERRAMIENTAS	AGREGADO	S/ 3.90	S/ 56,704.34	S/ 60,478.07	S/ 77,283.00	S/ 97,920.12	6.24%	21.74%	21.08%
44	LIMPIEZA	LIMPIADOR	S/ 6.29	S/ -	S/ 6.29	S/ 146,557.36	S/ 50,397.97	100.00%	100.00%	-190.80%
45	HERRAMIENTAS	PINTURA SPRAY	S/ 4.28	S/ 18,716.31	S/ 19,461.02	S/ 31,714.57	S/ 34,642.07	3.83%	38.64%	8.45%
46	HERRAMIENTAS	PERFIL	S/ 2.11	S/ 13,357.72	S/ 21,020.01	S/ 53,234.19	S/ 62,721.64	36.45%	60.51%	15.13%
47	LIMPIEZA	QUIMICO LIMPIADOR	S/ 4.12	S/ 11,299.31	S/ 15,636.01	S/ 13,533.62	S/ 23,398.36	27.74%	-15.53%	42.16%
48	LIMPIEZA	CERA	S/ 4.33	S/ 7,329.95	S/ 7,801.60	S/ 18,943.65	S/ 18,796.53	6.05%	58.82%	-0.78%
49	LIMPIEZA	DESINFECTANTE Y AROMATIZADOR	S/ 6.21	S/ -	S/ -	S/ 3,022.11	S/ 3,288.95	0.00%	100.00%	8.11%

Fuente: La Empresa

Figura 2 Comparativo de las compras anuales



Fuente: La Empresa

El cuadro adjunto representa unos comparativos de las compras durante los últimos 4 años, a fin de evaluar el comportamiento de las compras según los factores externos e internos que permitieron esas variaciones. El fierro de construcción tiene un crecimiento de 40%, y luego un crecimiento de 14%, esto se da a que la inestabilidad política, y la variación del dólar, conllevó a que las construcciones estén en un periodo de crecimiento bajo, además que la planta de ACEROS AREQUIPA, tuvo que cambiar su sede en PISCO, lo que conllevó a que la empresa, tuviera que cambiar su forma de distribución, y el tiempo de abastecimiento sea mayor, este periodo de tiempo de espera tuvo una respuesta negativa con el cliente, quienes cancelaron compras, debido a las demoras.

El cemento de construcción, es un producto básico el cual el proveedor único es YURA, su crecimiento es de un 3%, un crecimiento bajo, esto se debe a la coyuntura externa por la paralización y freno de obras, además la empresa YURA, no permite que los precios de mercado varíen por lo que realicen una auditoría constante, esto en parte es bueno para la empresa, ya que permite que no haya guerra de precios, pero esto no implica que las empresas pequeñas que no entregan comprobante de pago, vendan el producto a un precio inferior, con la finalidad de no perder mercado.

En el año 2016, la empresa Femaco consigue una alianza estratégica con el proveedor VSI Industrial, el cual es competencia directa con Trébol, ya que este proveedor no quería otorgar la distribución, pues trabaja directamente con cerámicos y flores, entonces la empresa decidió incursionar con esta marca, el cual resultó beneficioso, ya que con ellos se ingresó al mercado de sanitarios y griferías, y se aumentaron las ventas significativamente con un crecimiento de un 40%.

En el año 2015, Femaco consigue la distribución de Tanques Eternit, consiguiendo precios competitivos, para la distribución, el crecimiento fue significativo en el año 2015 y 2016, pero en el año 2017, Eternit,

realizo una negociación con la cadena Maestro, dando exclusividad en el tanque 600 el producto de mayor rotación, lo que trajo perdidas en ventas, y no se podía igualar el precio debido a que el costo el mayor al precio de venta de MAESTRO, inclusive era mejor comprar a la competencia, este problema se mantuvo por 6 meses, y llegaron a tomar la decisión de no comprar la marca Eternit, a lo que el proveedor tuvo que asumir su responsabilidad, otorgando un descuento exclusivo para compensar la pérdida en ventas, y se llegó a un acuerdo comercial.

Los aditivos, se compran a la empresa ITICSA, esta empresa, no tiene distribuidores exclusivos según indicó la empresa, los precios se dan de acuerdo al volumen de venta, esta empresa es una empresa fabricante, por lo que su estrategia de venta, debería ser utilizar a distribuidores puntuales, pero en el año 2016, cambiaron su estrategia y contrataron vendedores de campo, entonces la empresa ofrecía directamente a pequeñas empresa y a los clientes directos de la empresa FEMACO, inclusive hubo un problema cuando se descubrió que un vendedor de la empresa ITICSA lanzó una oferta el cual indicaba que por compras mayores a 5000 unidades se daba un descuento , y esa misma oferta traslado a una empresa pequeña pero indicando que la compra seria solo por 500 unidades, este hecho llego a oídos de gerencia, por lo que decidió cerrar relaciones comerciales con el proveedor debido a la falta de honestidad, actualmente la empresa está buscando una alianza con la marca SIKA.

Femaco, quiso entrar con los productos de limpieza y llegaron a un acuerdo comercial muy llamativo, con la condición de no entrar al mercado de abarrotes, y solo vender productos de limpieza a ferreterías, la empresa realizo su primera compra con todos los productos a fin de tener toda la gama de productos, sin analizar bien el mercado, este mercado de limpieza es muy informal en la ciudad de Arequipa, los precios de venta son bajo en comparación con los precios de venta del proveedor, llegando a un margen de utilidad de 3%, por lo que FEMACO no podía entrar al mercado, se llegó a conocer que los pequeños empresarios, compraban la marca SAPOLIO, y lo traían por

otro país el cual se exoneraba de impuestos, esto permitía a estas empresas no pagar el 18% de IGV , y bajar los precios, esto recién se supo cuando ya se realizó la compra, aun la empresa cuenta con bastante stock, en peligro de vencerse, por no realizar un análisis de mercado adecuado.

En el caso de las llaves y griferías, el proveedor principal es FV, un proveedor de Ecuador, en los primeros años la empresa tenía un acuerdo comercial con FEMACO siendo el único distribuidor de Arequipa, pero había un problema a pesar de que esta empresa tenía una distribuidora general en LIMA, los precios de venta variaban constantemente lo cual generaba molestias, por motivos de reforma dentro de la empresa FV, deciden que la distribución se realizaría por Ecuador y ya no por Perú. FEMACO, decidió entrar en realizar la importación de productos, ya que se analizaron los precios y eran 30% más bajos de los que se vendían aquí en el Perú, incluyendo los costos de flete. El problema se da, que el requerimiento debía ser grande y el tiempo de importación era de 3 meses desde la aprobación de la compra, el faltante de dinero, hacían que se retrasara a compra, por lo que FEMACO estuvo 1 año entero sin abastecimiento de este producto, el análisis de pronóstico era deficiente y cuando llego el producto , se vendió todo en 1 semana, y no se pudo hacer la reposición de inmediato debido al tiempo de importación, cuando llego la 2da importación, que demoro por lo menos 4 meses, los proveedores pequeños, consiguieron varios sustitutos, y la mercadería se estancó por otros 4 meses más.

3.1.9.3. Costos ABC

Tabla 6 Costos ABC del año 2014

N°	PRODUCTO	2014_1	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
1	Fierro De Construcción Aceros Arequipa	21566661.33	34.54%	34.54%	A
2	Cemento De Construcción Yura	12360798.53	19.80%	54.34%	A
3	Tubería	12161692.95	19.48%	73.82%	A
4	Accesorios Tubo	3396951.97	5.44%	79.26%	A
5	Alambre Y Clavo De Construcción	2552365.64	4.09%	83.35%	B
6	Pegamento Construcción	1643702.17	2.63%	85.98%	B
7	Válvula	1344825.44	2.15%	88.13%	B
8	Cable Electricidad	1180326.48	1.89%	90.03%	B
9	Ladrillo	1159940.81	1.86%	91.88%	B
10	Pegamento Cerámico	733537.88	1.17%	93.06%	B
11	Accesorio P/Pintar	373645.44	0.60%	93.66%	B
12	Pintura	356443.34	0.57%	94.23%	B
13	Cinta Adhesiva	340011.43	0.54%	94.77%	B
14	Techo	336436.00	0.54%	95.31%	C
15	Sellador Resanador	310892.52	0.50%	95.81%	C
16	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	304277.83	0.49%	96.30%	C
17	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	304277.83	0.49%	96.78%	C
18	Accesorio P/Herramienta Eléctricas	245901.40	0.39%	97.18%	C
19	Tablero Y Llaves Eléctricas	196449.06	0.31%	97.49%	C
20	Herramienta De Mano	171812.44	0.28%	97.77%	C
21	Aditivo	158468.41	0.25%	98.02%	C
22	Mezcladora Grifería	127877.36	0.20%	98.23%	C
23	Tapones Y Sumidero	127674.97	0.20%	98.43%	C
24	Fragua	126635.75	0.20%	98.63%	C
25	Chapa Y Cerrajería	123766.13	0.20%	98.83%	C
26	Interruptor Y Tomacorriente	109214.31	0.17%	99.01%	C
27	Disolvente	100100.70	0.16%	99.17%	C
28	Pegamento Y Adhesivos	72225.86	0.12%	99.28%	C
29	Base Pintura	67433.70	0.11%	99.39%	C
30	Carretilla Y Accesorios	64332.58	0.10%	99.49%	C
31	Amarre Y Malla	57665.26	0.09%	99.59%	C
32	Agregado	56704.34	0.09%	99.68%	C
33	Llave Grifería	51738.00	0.08%	99.76%	C
34	Herram. Jardín Y Riego	51018.78	0.08%	99.84%	C
35	Pintura Spray	18716.31	0.03%	99.87%	C
36	Prod. Fijacion	17310.28	0.03%	99.90%	C
37	Perfil	13357.72	0.02%	99.92%	C
38	Set Baño	12648.86	0.02%	99.94%	C
39	Químico Limpiador	11299.31	0.02%	99.96%	C

Nº	PRODUCTO	2014_1	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
40	Acc. Seguridad	8124.36	0.01%	99.97%	C
41	Cera	7329.95	0.01%	99.98%	C
42	Utensilio De Limpieza	7005.55	0.01%	99.99%	C
43	Lavatorio	2740.34	0.00%	100.00%	C
44	Ducha Eléctrica	880.91	0.00%	100.00%	C
45	Insecticida	0.00	0.00%	100.00%	C
46	Limpiador	0.00	0.00%	100.00%	C
47	Grifo Jardín	0.00	0.00%	100.00%	C
48	Tanque De Agua	0.00	0.00%	100.00%	C
49	Desinfectante Y Aromatizador	0.00	0.00%	100.00%	C

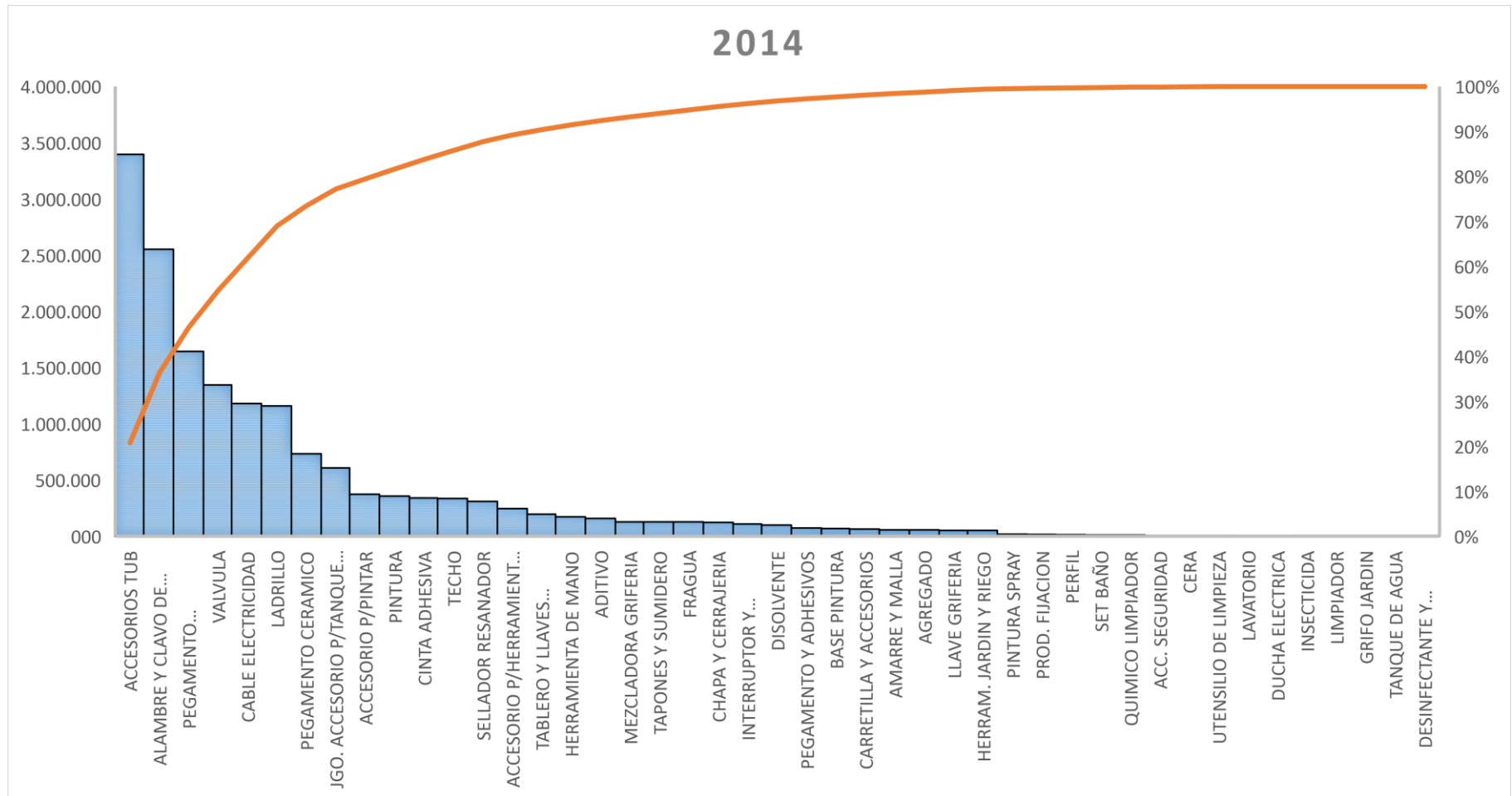
Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La tabla adjunta representa los productos ordenados de mayor a menor, a fin de visualizar cuales son los productos significativos para la empresa, los cuales representan en 80% de las compras, los principales productos son los materiales de construcción, como el fierro, cemento, y tuberías, estos productos son utilizados para la construcción inicial de cualquier inmueble. Estos productos están catalogados en la categoría A, luego en la categoría B son 8 productos adicionales entre ellos el cable, pegamento cerámico, pintura y el ladrillo, hacer un seguimiento a estos productos podría significar un crecimiento en las ventas. En este periodo la empresa tiene alianzas con los proveedores Aceros Arequipa y Cemento Yura la compra son casi iguales ya que el cliente compra ambos productos a la vez.

En esta etapa la empresa recién está consolidando los productos, y las compras se realizan a distribuidoras, lo que no permite que se tenga los mejores precios de venta, y esto repercute en la compra, según indicaron.

Figura 3 Diagrama Pareto Compras año 2014



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 7 Costos ABC del año 2015

N°	PRODUCTO	2015	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
1	Fierro De Construcción Aceros Arequipa	S/ 36,478,596.46	41.75%	41.75%	A
2	Tubería	S/ 13,235,841.36	15.15%	56.90%	A
3	Cemento De Construcción Yura	S/ 12,781,776.78	14.63%	71.53%	A
4	Alambre Y Clavo De Construcción	S/ 4,134,938.36	4.73%	76.27%	A
5	Accesorios Tubo	S/ 3,857,592.19	4.42%	80.68%	B
6	Cable Electricidad	S/ 3,434,238.71	3.93%	84.61%	B
7	Pegamento Construcción	S/ 1,921,170.38	2.20%	86.81%	B
8	Ladrillo	S/ 1,836,528.02	2.10%	88.91%	B
9	Válvula	S/ 1,698,974.23	1.94%	90.86%	B
10	Pegamento Cerámico	S/ 1,083,767.18	1.24%	92.10%	B
11	Techo	S/ 821,817.10	0.94%	93.04%	B
12	Pintura	S/ 544,752.41	0.62%	93.66%	B
13	Sellador Resanador	S/ 544,437.01	0.62%	94.29%	B
14	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 493,204.53	0.56%	94.85%	B
15	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 493,204.53	0.56%	95.42%	C
16	Accesorio P/Pintar	S/ 483,799.99	0.55%	95.97%	C
17	Cinta Adhesiva	S/ 460,391.82	0.53%	96.50%	C
18	Accesorio P/Herramienta Eléctricas	S/ 343,231.41	0.39%	96.89%	C
19	Tablero Y Llaves Eléctricas	S/ 315,608.32	0.36%	97.25%	C
20	Herramienta De Mano	S/ 302,592.84	0.35%	97.60%	C
21	Aditivo	S/ 283,243.76	0.32%	97.92%	C
22	Interruptor Y Tomacorriente	S/ 224,301.95	0.26%	98.18%	C
23	Mezcladora Grifería	S/ 190,548.53	0.22%	98.40%	C
24	Tapones Y Sumidero	S/ 173,810.30	0.20%	98.60%	C
25	Carretilla Y Accesorios	S/ 141,705.54	0.16%	98.76%	C
26	Pegamento Y Adhesivos	S/ 141,557.94	0.16%	98.92%	C
27	Chapa Y Cerrajería	S/ 138,401.52	0.16%	99.08%	C
28	Herram. Jardín Y Riego	S/ 127,203.49	0.15%	99.22%	C
29	Fragua	S/ 122,722.85	0.14%	99.36%	C
30	Amarre Y Malla	S/ 98,795.16	0.11%	99.48%	C
31	Llave Grifería	S/ 76,346.43	0.09%	99.56%	C
32	Agregado	S/ 60,478.07	0.07%	99.63%	C
33	Base Pintura	S/ 57,886.23	0.07%	99.70%	C
34	Prod. Fijación	S/ 57,234.51	0.07%	99.77%	C
35	Set Baño	S/ 55,740.73	0.06%	99.83%	C
36	Acc. Seguridad	S/ 29,684.37	0.03%	99.86%	C
37	Tanque De Agua	S/ 22,202.58	0.03%	99.89%	C
38	Perfil	S/ 21,020.01	0.02%	99.91%	C
39	Pintura Spray	S/ 19,461.02	0.02%	99.93%	C
40	Químico Limpiador	S/ 15,636.01	0.02%	99.95%	C
41	Utensilio De Limpieza	S/ 15,484.55	0.02%	99.97%	C
42	Lavatorio	S/ 11,341.98	0.01%	99.98%	C

N°	PRODUCTO	2015	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
43	Cera	S/ 7,801.60	0.01%	99.99%	C
44	Ducha Eléctrica	S/ 3,523.65	0.00%	100.00%	C
45	Disolvente	S/ 859.19	0.00%	100.00%	C
46	Grifo Jardín	S/ 252.04	0.00%	100.00%	C
47	Limpiador	S/ 6.29	0.00%	100.00%	C

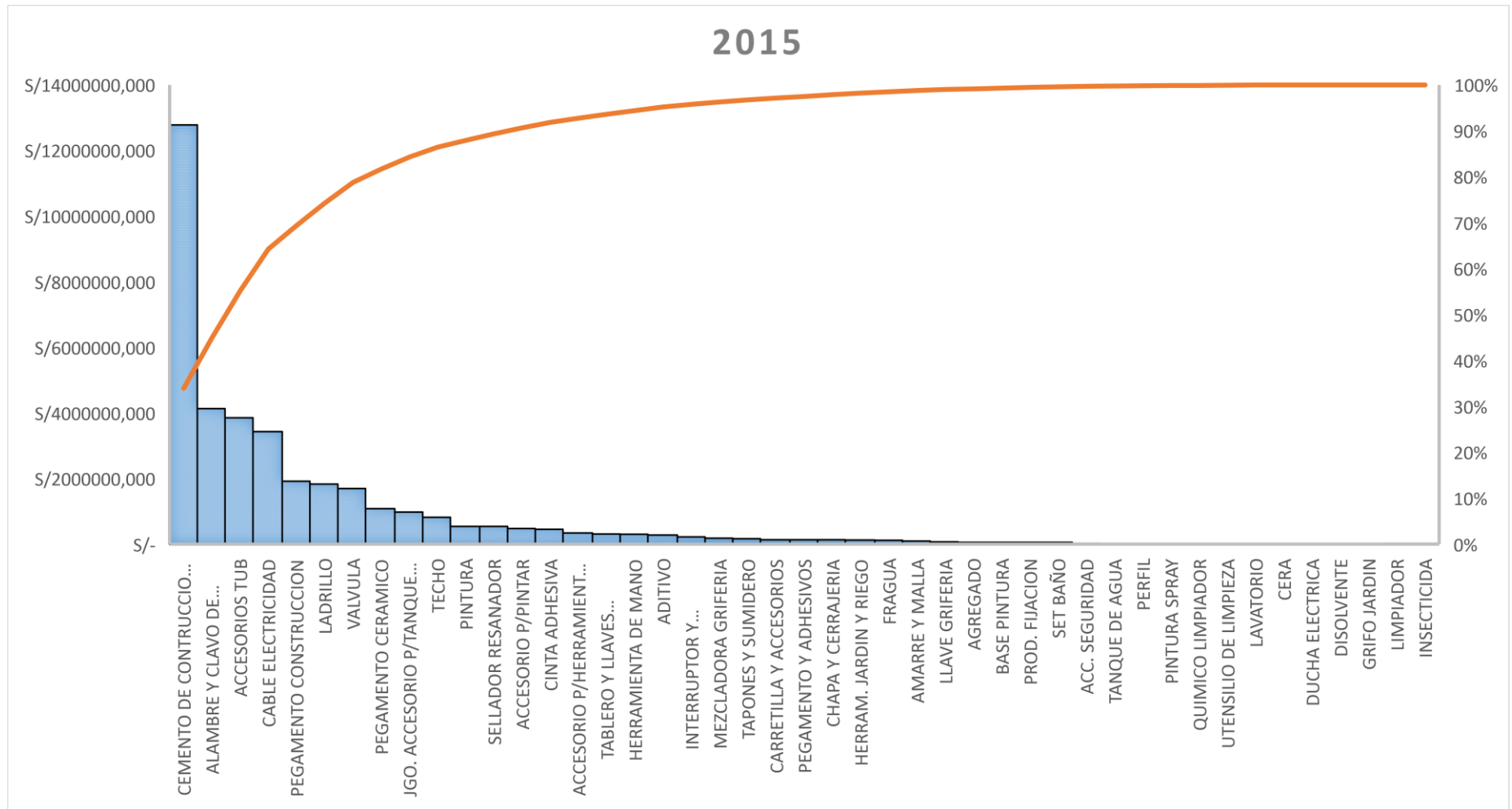
Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

En el año 2015 se da un cambio en las compras, debido a que se crea un canal de ventas catalogado ACEYUR, el cual es el responsable de vender solo fierro y cemento dentro de la ciudad Arequipa, como a las provincias, además que el canal constructor se estaba abriendo camino, si bien es cierto estos productos no dan un margen alto, las utilidades se dan por las notas de crédito del proveedor, por hacer compras en volumen, solo en el año 2015, S/. 66000000 representa las compras de solo estos 4 productos, luego 13 productos representan el 95% de las compras totales, se puede evaluar que todos estos productos, se tiene una alianza estratégica con el proveedor, siendo la empresa FEMACO el único o uno de los distribuidores autorizados a excepción del cable de electricidad, que se compra a una distribuidora, pero el margen de venta es tan pequeño, que se compensa con los otros productos.

Si bien se puede observar que el fierro de construcción solo representa el 42% del total de compras, este producto es muy sensible a la variación de precio, la empresa hace un seguimiento diario, sobre la compra y la venta, el margen de utilidad es de 12% a 25%, pero se tiene que jugar con la especulación de precios, compras bastante fierro y luego vender a alto precio, según indicó la empresa, los clientes finales no hacen el volumen de compra, sino son las ferreterías pequeñas y medianas, gracias a ellas la empresa puede llegar a compras más de 300 toneladas al mes, que permiten obtener las notas de crédito del proveedor. Los productos de limpieza, accesorios de seguridad y otras herramientas, no se cuenta con una variedad amplia además que las compras se hacen por pedido.

Figura 4 Diagrama Pareto Compras año 2015



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 8 Costos ABC del año 2016

N°	PRODUCTO	2016	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
1	Fierro De Construcción	S/ 66,047,606.77	51.44%	51.44%	A
2	Tubería	S/ 14,356,555.87	11.18%	62.62%	A
3	Cemento De Construcción Yura	S/ 14,205,717.31	11.06%	73.68%	A
4	Alambre Y Clavo De Construcción	S/ 6,051,440.28	4.71%	78.39%	A
5	Accesorios Tubo	S/ 5,432,421.20	4.23%	82.62%	B
6	Cable Electricidad	S/ 3,882,828.53	3.02%	85.65%	B
7	Pegamento Construcción	S/ 2,324,030.26	1.81%	87.46%	B
8	Válvula	S/ 2,288,502.85	1.78%	89.24%	B
9	Pegamento Cerámico	S/ 1,720,044.15	1.34%	90.58%	B
10	Ladrillo	S/ 1,295,646.23	1.01%	91.59%	B
11	Pintura	S/ 1,201,540.10	0.94%	92.53%	B
12	Techo	S/ 927,903.47	0.72%	93.25%	B
13	Sellador Resanador	S/ 700,317.59	0.55%	93.79%	B
14	Cinta Adhesiva	S/ 626,479.63	0.49%	94.28%	B
15	Accesorio P/Herramienta	S/ 606,280.23	0.47%	94.75%	B
16	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 568,404.24	0.44%	95.20%	C
17	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 568,404.24	0.44%	95.64%	C
18	Accesorio P/Pintar	S/ 511,860.36	0.40%	96.04%	C
19	Herramienta De Mano	S/ 448,023.01	0.35%	96.39%	C
20	Tablero Y Llaves Eléctricas	S/ 446,797.60	0.35%	96.73%	C
21	Mezcladora Grifería	S/ 376,167.86	0.29%	97.03%	C
22	Interruptor Y Tomacorriente	S/ 344,727.76	0.27%	97.30%	C
23	Prod. Fijación	S/ 306,888.22	0.24%	97.53%	C
24	Set Baño	S/ 300,142.40	0.23%	97.77%	C
25	Aditivo	S/ 272,612.21	0.21%	97.98%	C
26	Herram. Jardín Y Riego	S/ 230,236.72	0.18%	98.16%	C
27	Pegamento Y Adhesivos	S/ 212,589.72	0.17%	98.33%	C
28	Base Pintura	S/ 207,525.90	0.16%	98.49%	C
29	Llave Grifería	S/ 200,868.39	0.16%	98.64%	C
30	Carretilla Y Accesorios	S/ 193,629.99	0.15%	98.79%	C
31	Tapones Y Sumidero	S/ 193,222.56	0.15%	98.94%	C
32	Tanque De Agua	S/ 182,824.40	0.14%	99.09%	C
33	Chapa Y Cerrajería	S/ 147,921.99	0.12%	99.20%	C
34	Limpiador	S/ 146,557.36	0.11%	99.32%	C
35	Fragua	S/ 143,505.43	0.11%	99.43%	C
36	Disolvente	S/ 125,992.31	0.10%	99.53%	C
37	Amarre Y Malla	S/ 118,917.36	0.09%	99.62%	C
38	Grifo Jardín	S/ 97,552.95	0.08%	99.70%	C
39	Agregado	S/ 77,283.00	0.06%	99.76%	C
40	Lavatorio	S/ 63,104.03	0.05%	99.80%	C
41	Perfil	S/ 53,234.19	0.04%	99.85%	C

N°	PRODUCTO	2016	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
42	Utensilio De Limpieza	S/ 51,875.79	0.04%	99.89%	C
43	Acc. Seguridad	S/ 50,198.37	0.04%	99.93%	C
44	Pintura Spray	S/ 31,714.57	0.02%	99.95%	C
45	Cera	S/ 18,943.65	0.01%	99.96%	C
46	Ducha Eléctrica	S/ 14,094.61	0.01%	99.98%	C
47	Químico Limpiador	S/ 13,533.62	0.01%	99.99%	C
48	Insecticida	S/ 12,502.92	0.01%	100.00%	C
49	Desinfectante Y Aromatizador	S/ 3,022.11	0.00%	100.00%	C

Fuente: La Empresa

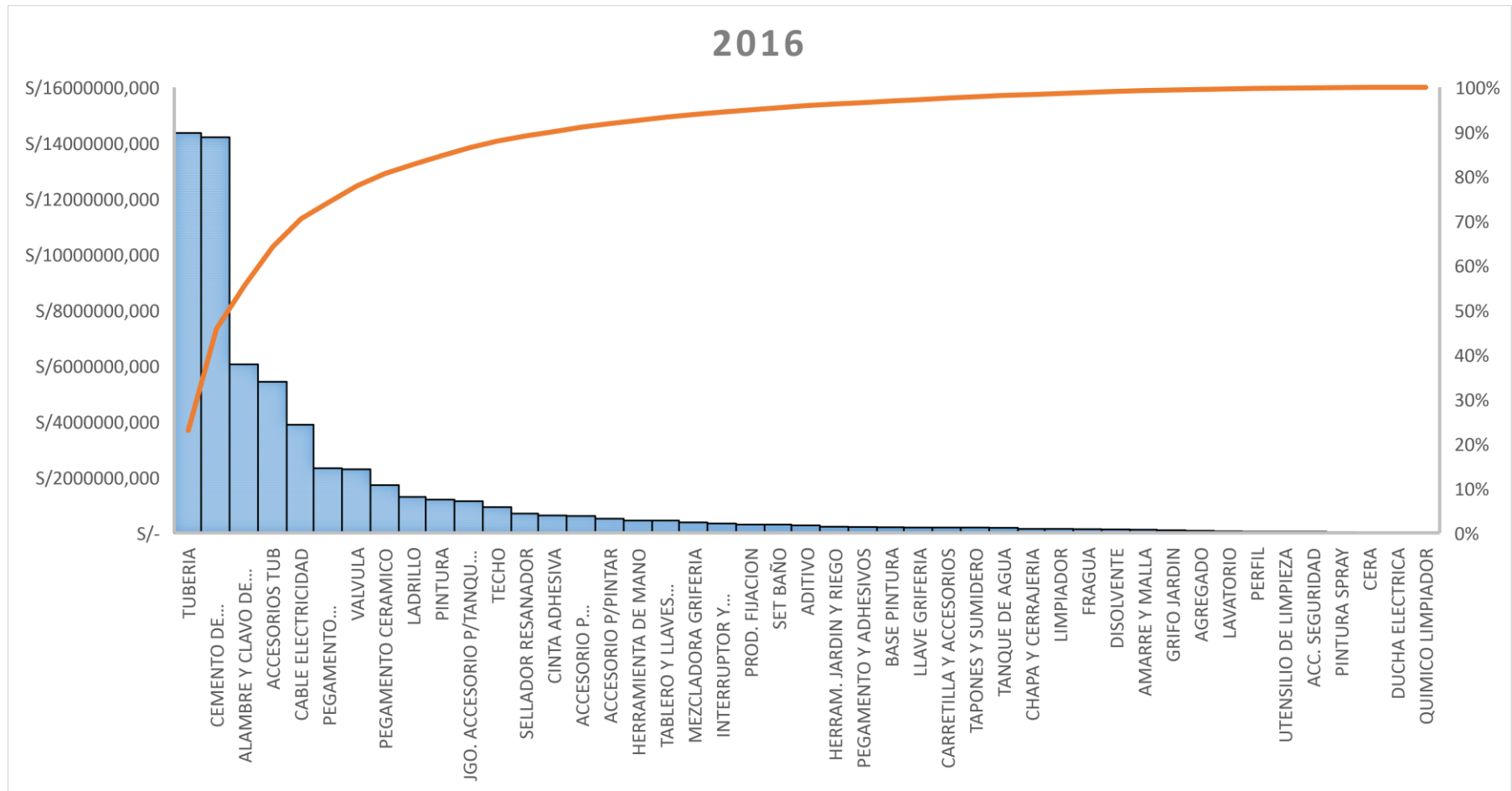
Elaboración: Propia

En el año 2016, se puede observar que el fierro de construcción ya representa el 50% total de las compras, gracias a la estrategia de ventas, FEMACO se convirtió en una de las empresas más importantes en la distribución de fierro. Según la empresa la finalidad de contar con los productos básicos de construcción, y tenerlo a un precio competitivo, inclusive la empresa es reguladora de precios, a la cual los demás se copian, permite que el cliente pueda fidelizarse con la empresa, y comprar los demás productos que son los acabados, donde representa el mayor porcentaje de utilidad.

Todos los productos de acabados no tienen toda la gama que se necesitan, es por ello que el cliente opta por ir a otras empresas especialistas en iluminación, cerámicos y pisos, griferías y sanitarios, inclusive pintura por el tema de matizados.

El tema de aditivos, es un producto personalizado, que solo especialistas conocen su utilización, existen productos que permiten que se utilice menos agua al momento de hacer la mezcla del cemento, además de proteger del salitre y la corrosión, por cada compra de cemento se debería vender estos aditivos, que ayudan a mejorar y a ser mejor la resistencia de la construcción, pero la falta de conocimiento tanto del cliente como el vendedor, hace que se pierda la venta, la alta rotación de vendedores conlleva a que se pierda la información.

Figura 5 Diagrama Pareto Compras año 2016



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 9 Costos ABC del año 2017

N°	PRODUCTO	2017	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
1	Fierro De Construcción Aceros Arequipa	S/ 76,833,062.20	50.75%	50.75%	A
2	Tubería	S/ 17,653,362.77	11.66%	62.42%	A
3	Cemento De Construcción Yura	S/ 14,773,600.70	9.76%	72.18%	A
4	Alambre Y Clavo De Construcción	S/ 7,329,938.38	4.84%	77.02%	A
5	Accesorios Tubo	S/ 5,746,867.44	3.80%	80.81%	B
6	Cable Electricidad	S/ 5,168,082.92	3.41%	84.23%	B
7	Ladrillo	S/ 3,412,585.73	2.25%	86.48%	B
8	Pegamento Construcción	S/ 2,314,483.15	1.53%	88.01%	B
9	Válvula	S/ 2,185,416.27	1.44%	89.45%	B
10	Pintura	S/ 1,909,350.54	1.26%	90.72%	B
11	Pegamento Cerámico	S/ 1,485,435.73	0.98%	91.70%	B
12	Techo	S/ 1,222,021.64	0.81%	92.50%	B
13	Sellador Resanador	S/ 1,070,659.00	0.71%	93.21%	B
14	Accesorio P/Pintar	S/ 798,169.53	0.53%	93.74%	B
15	Accesorio P/Herramienta Eléctricas	S/ 758,745.16	0.50%	94.24%	B
16	Herramienta De Mano	S/ 700,123.82	0.46%	94.70%	B
17	Tablero Y Llaves Eléctricas	S/ 622,163.11	0.41%	95.11%	C
18	Cinta Adhesiva	S/ 614,386.45	0.41%	95.52%	C
19	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 543,377.66	0.36%	95.88%	C
20	Jgo. Accesorio P/Tanque Baño	S/ 543,377.66	0.36%	96.24%	C
21	Set Baño	S/ 502,095.36	0.33%	96.57%	C
22	Aditivo	S/ 468,053.05	0.31%	96.88%	C
23	Carretilla Y Accesorios	S/ 424,642.42	0.28%	97.16%	C
24	Herram. Jardín Y Riego	S/ 413,683.94	0.27%	97.43%	C
25	Prod. Fijación	S/ 408,906.04	0.27%	97.70%	C
26	Base Pintura	S/ 372,238.53	0.25%	97.95%	C
27	Mezcladora Grifería	S/ 349,972.72	0.23%	98.18%	C
28	Interruptor Y Tomacorriente	S/ 311,731.87	0.21%	98.38%	C
29	Pegamento Y Adhesivos	S/ 262,418.46	0.17%	98.56%	C
30	Disolvente	S/ 246,839.12	0.16%	98.72%	C
31	Tapones Y Sumidero	S/ 237,424.22	0.16%	98.88%	C
32	Tanque De Agua	S/ 237,290.11	0.16%	99.03%	C
33	Insecticida	S/ 167,507.16	0.11%	99.15%	C
34	Grifo Jardín	S/ 147,406.91	0.10%	99.24%	C
35	Lavatorio	S/ 140,062.03	0.09%	99.34%	C
36	Chapa Y Cerrajería	S/ 135,265.37	0.09%	99.42%	C
37	Fragua	S/ 130,512.72	0.09%	99.51%	C
38	Amarre Y Malla	S/ 122,550.72	0.08%	99.59%	C
39	Utensilio De Limpieza	S/ 117,883.44	0.08%	99.67%	C
40	Llave Grifería	S/ 103,969.26	0.07%	99.74%	C
41	Agregado	S/ 97,920.12	0.06%	99.80%	C

N°	PRODUCTO	2017	PORCENTAJE	ACUMULADO	ABC
42	Acc. Seguridad	S/ 66,751.75	0.04%	99.85%	C
43	Perfil	S/ 62,721.64	0.04%	99.89%	C
44	Limpiador	S/ 50,397.97	0.03%	99.92%	C
45	Ducha Eléctrica	S/ 36,227.56	0.02%	99.95%	C
46	Pintura Spray	S/ 34,642.07	0.02%	99.97%	C
47	Químico Limpiador	S/ 23,398.36	0.02%	99.98%	C
48	Cera	S/ 18,796.53	0.01%	100.00%	C
49	Desinfectante Y Aromatizador	S/ 3,288.95	0.00%	100.00%	C

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

En el periodo 2017, el fierro representa el 50% del total de las compras, a diferencia del cemento, este giro se dio debido a que el canal ACEYUR, ya no recibía bonificación por el cemento, por lo tanto, lo dejaron de lado, se observa que cada decisión que toma gerencia repercute en las compras, debido a la falta de demanda. La categoría B, tiene un crecimiento en productos de 12 unidades esto se da por varios motivos según indicó la empresa, el ladrillo, empezó a bonificar a los vendedores por realizar compras según la cuota indicada por el proveedor, el pegamento de construcción realizó una oferta de 10%, este se trasladó directamente al cliente, aumentando las ventas, las válvulas llegaron de importación y solo la empresa FEMACO contaba con este productos para lo cual el cliente ya estaba predispuesto a la compra, la pintura se debe a que la empresa subió de categoría Plata y decidieron contratar a dos matizadores, ahora la empresa vende pinturas y hace matizados, esta decisión, permite que el cliente, vea a Femaco como especialista en pinturas y haga sus pedidos, en el canal ferreterías la empresa otorgaba descuentos por volumen, así se llegaba a aumentar las compras considerablemente.

El cable de electricidad, si bien no se cuenta con la distribución principal se tiene un acuerdo con el distribuidor, el cual otorga descuentos a la empresa, ya que esta compra por volumen, aun así, existen problemas con el precio ya que el producto se compra en dólares. La empresa quiere conseguir una alianza estratégica con iluminación y así complementar su gama de productos, así como los

cerámicos, para ello debe haber una evaluación en el mercado, análisis de productos e introducción de marca como distribuidor. Así como los demás productos que se tiene toda la gama de productos y se puede llegar a compras y ventas mayores, pero cabe destacar que los volúmenes de compra deben ser acorde a ventas reales, así se evitara sobreabastecimiento, el cual es un gasto para la empresa.

Con respecto al producto techo, subió la compra, ya que se consiguió a un proveedor estratégico de lima, que por el volumen de compra ofrecía un precio por debajo del 10% al proveedor actual, se realizó la compra y el precio fue competitivo al mercado, así la venta aumento, a diferencia de los años anteriores, a pesar que las lluvias no fueron fuertes el año 2017.

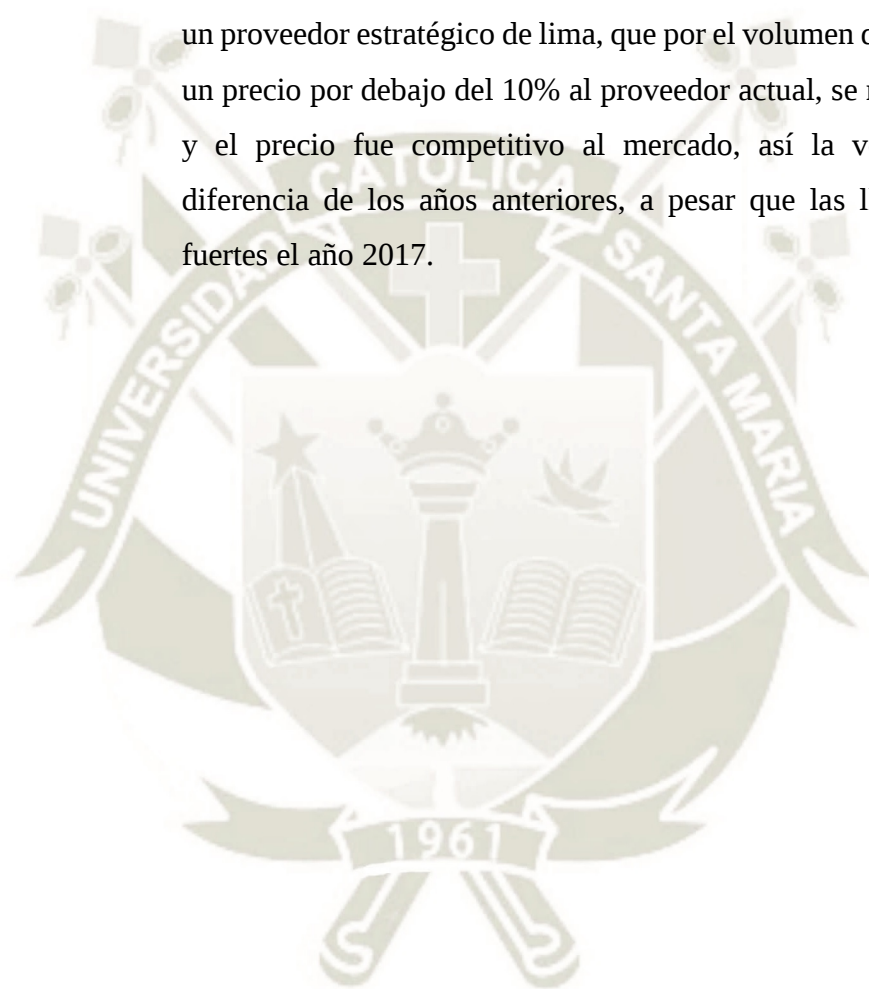
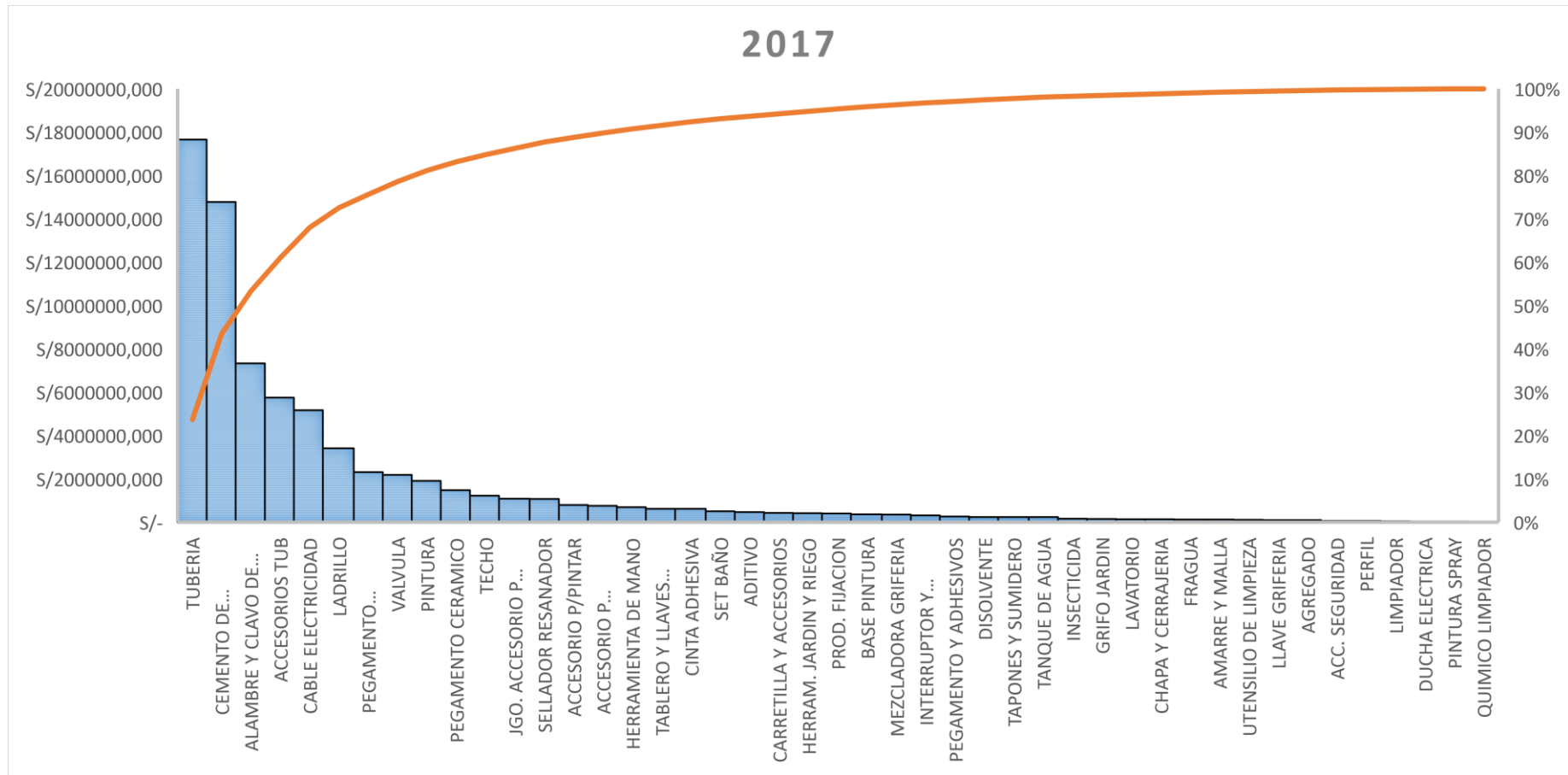


Figura 6 Diagrama Pareto Compras año 2017



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

3.1.9.4. Influencia de la gestión interna en las deficiencias operativas de la empresa

Tabla 10 Factores Influyentes de las deficientes en la gestión interna

Nº	CRITERIO	ALTO	REGULAR	BAJO	TOTAL
1	Falta de análisis en las Alianzas estratégicas, que permitan un buen trato con el proveedor.	3			3
2	Falta de estrategias de bonificación por productos a la fuerza de ventas, para impulsar la venta.	3			3
3	Falta de Planificación de compras, que proyecte la demanda y las compras se realicen justo a tiempo.	3			3
4	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.			1	1
5	Búsqueda de nuevos proveedores, lo permite hacer una comparación de precios de mercado e innovación de productos.		2		2
6	Desconocimiento de productos y sus productos complemento.	3			3
7	Falta de búsqueda de nuevos productos ampliando la diversidad		2		2
8	Dependencia total del proveedor en algunas marcas.		2		2
9	Falta de análisis de atención y ética del proveedor.		2		2
10	Falta de estudio de mercado y el impacto al ingresar con nuevos productos.	3			3
11	Falta de control de productos dañados y productos por vencer.		2		2
12	Analizar factores externos como política y fenómenos naturales, en cuanto a la compra		2		2
13	Falta de transportistas en que cumplan con los tiempos de compras solicitados por la empresa		2		2
14	Falta de información sobre precios de mercado con la competencia.			1	1
	TOTAL	15	14	2	28

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

ALTO=3

MEDIO=2

BAJO=1

Tabla 11 Cantidad Factores Influyentes de las deficientes en la gestión interna

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	15	48%
MEDIO	14	45%
BAJO	2	6%
	31	

Elaboración: Propia

3.1.10. Principales Procesos Y Operaciones

Tabla 12 Listado de Procesos

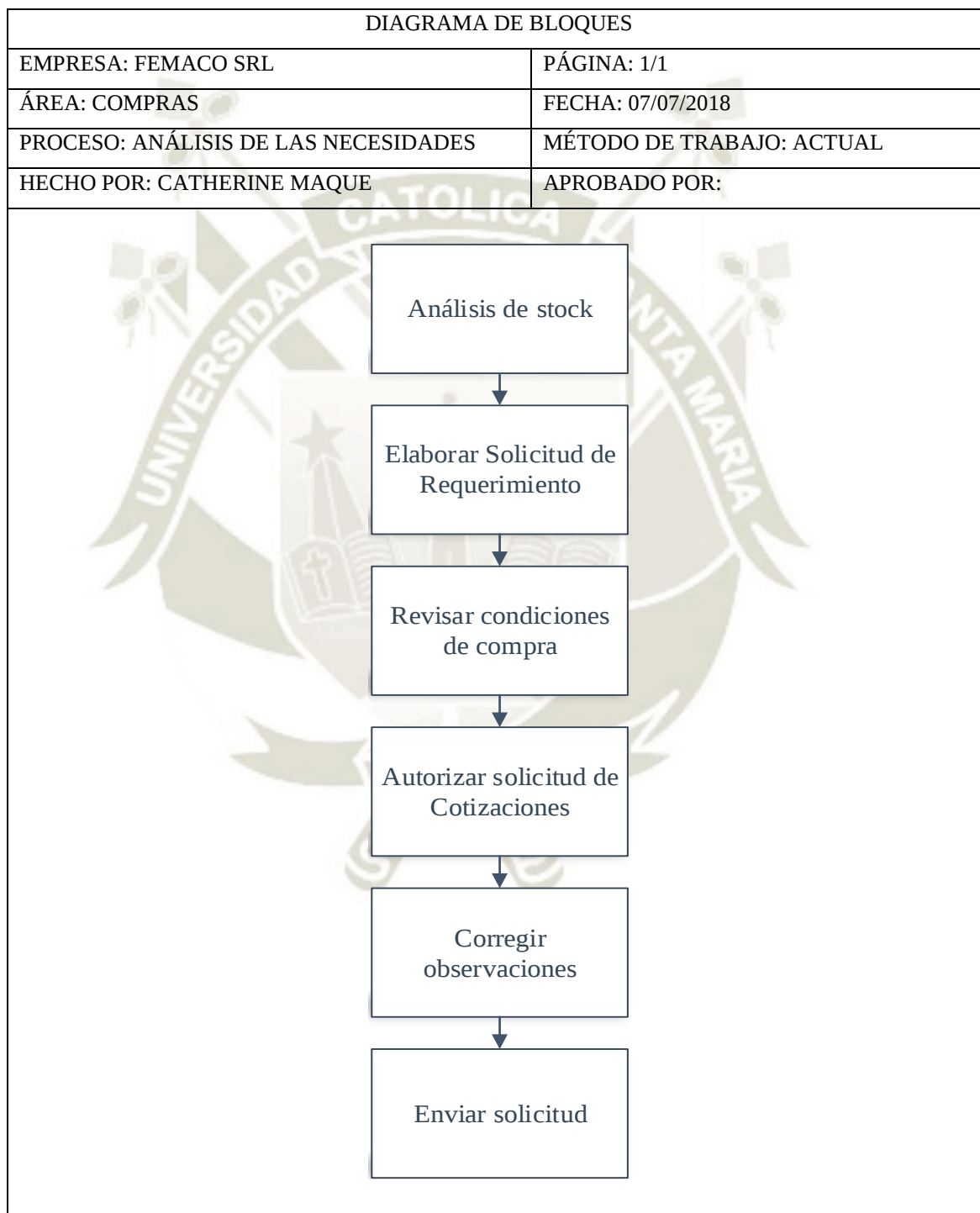
N°	Procesos
1	Análisis de las Necesidades
2	Solicitud de compra excepcional
3	Evaluación y selección de ofertas
4	Programación de pagos a proveedor
5	Solicitud del Pedido
6	Evaluación del transporte y despacho
7	Recepción de Mercadería
8	Ingreso de facturas al sistema
9	Ingreso de fletes al sistema
10	Selección de nuevo proveedor
11	Seguimiento del periodo y acuerdos
12	Devolución de Mercadería
13	Manejo y gestión de inventario
14	Toma de inventario
15	Compra de Suministros

Fuente: Elaboración Propia

3.1.10.1. Análisis de las Necesidades

a. Diagrama de Bloques

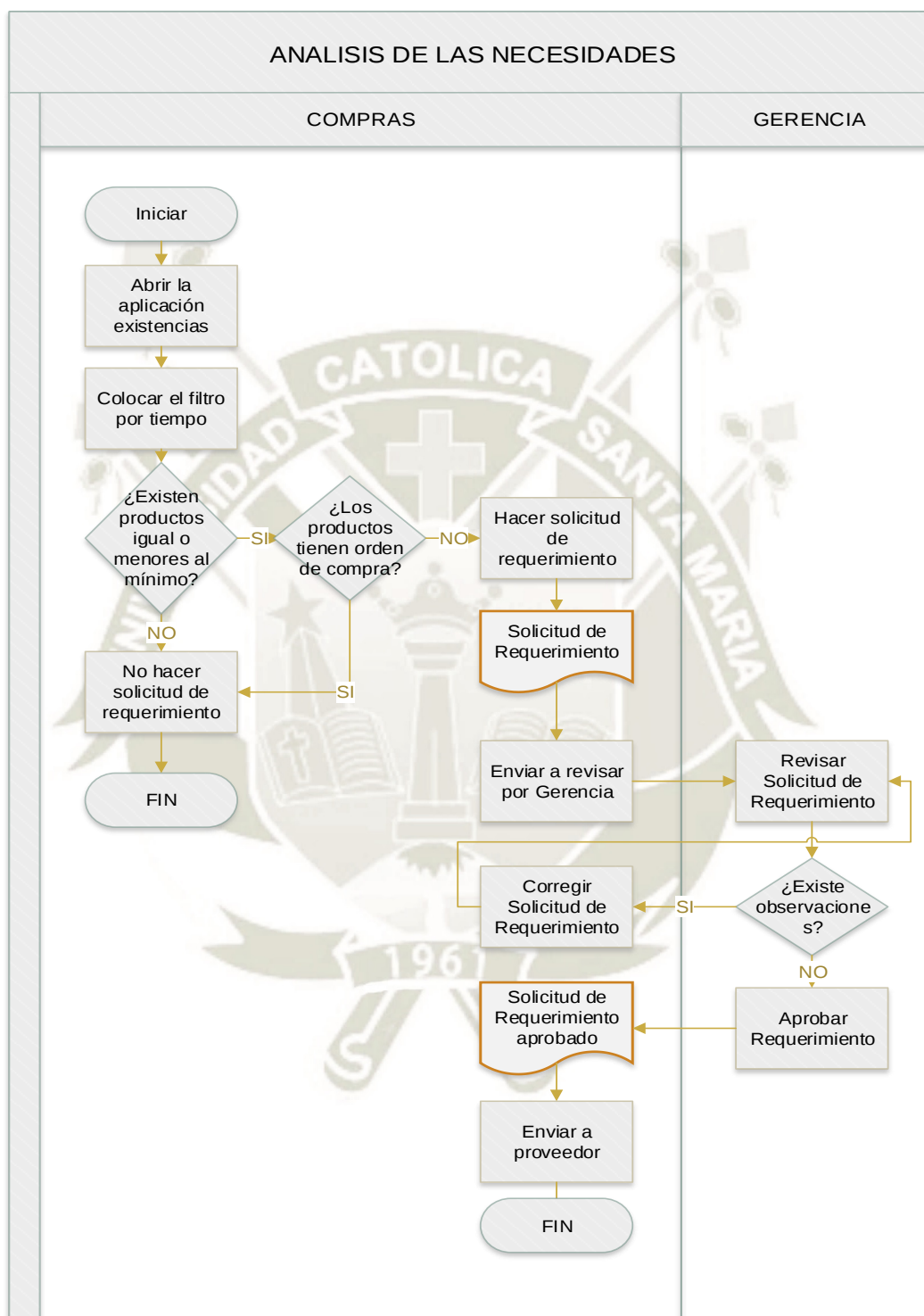
Figura 7 Diagrama de bloques del proceso Análisis de las Necesidades



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 8 Diagrama de flujo Análisis de las Necesidades

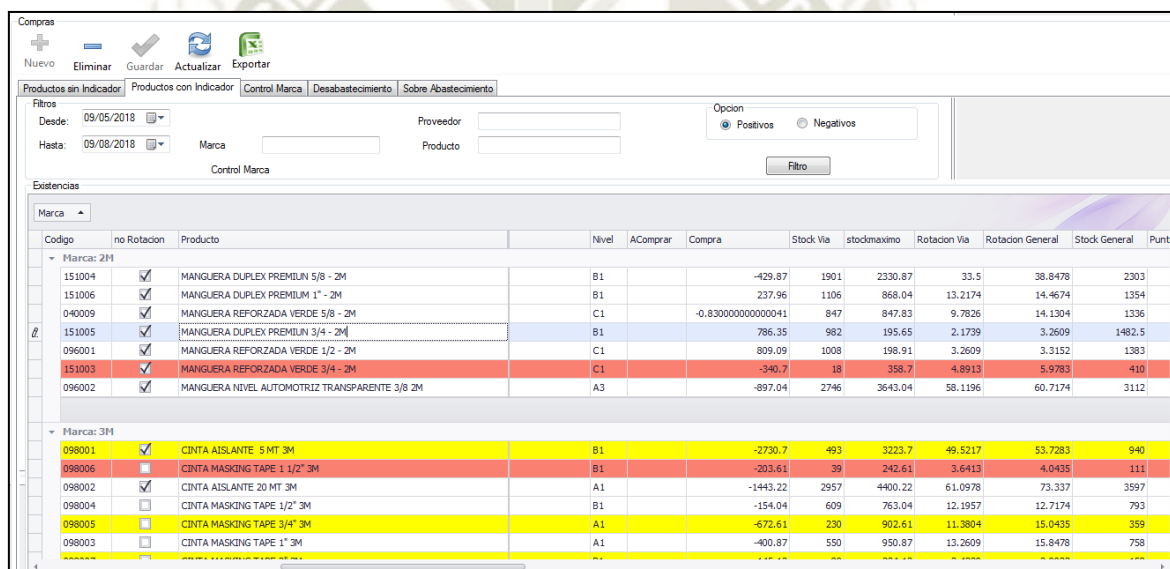


Fuente: la Empresa

c. Descripción de Operaciones

- **Análisis de Stock:** se revisa el stock de todas las sucursales y el almacén principal para identificar los productos que se encuentren en una cantidad mínima y se necesite hacer un nuevo requerimiento. Para ellos se utiliza una aplicación llamado existencias en el cual se coloca un filtro de venta de los últimos 3 meses. Una vez identificado los productos, se revisa toda la marca a fin de completar todos los productos que estén a punto de llegar al mínimo requerido para hacer la compra.

Figura 9 Análisis de Stock



Código	no Rotacion	Producto	Nivel	AlComprar	Compra	Stock Via	stockmaximo	Rotacion Via	Rotacion General	Stock General	Punt
Marca: 2M											
151004	☒	MANGUERA DUPLEX PREMIUM 5/8 - 2M	B1		-429.87	1901	2330.87	33.5	38.8478	2303	
151006	☒	MANGUERA DUPLEX PREMIUM 1" - 2M	B1		237.96	1106	868.04	13.2174	14.4674	1354	
040009	☒	MANGUERA REFORZADA VERDE 5/8 - 2M	C1		-0.83000000000000041	847	847.83	9.7826	14.1304	1336	
151005	☒	MANGUERA DUPLEX PREMIUM 3/4 - 2M	B1		786.35	982	195.65	2.1739	3.2609	1482.5	
096001	☒	MANGUERA REFORZADA VERDE 1/2 - 2M	C1		809.09	1008	198.91	3.2609	3.3152	1383	
151003	☒	MANGUERA REFORZADA VERDE 3/4 - 2M	C1		-340.7	18	358.7	4.8913	5.9783	410	
096002	☒	MANGUERA NIVEL AUTOMOTRIZ TRANSPARENTE 3/8 2M	A3		-897.04	2746	3643.04	58.1196	60.7174	3112	
Marca: 3M											
098001	☒	CINTA AISLANTE 5 MT 3M	B1		-2730.7	493	3223.7	49.5217	53.7283	940	
098006	☒	CINTA MASKING TAPE 1 1/2" 3M	B1		-203.61	39	242.61	3.6413	4.0435	111	
098002	☒	CINTA AISLANTE 20 MT 3M	A1		-1443.22	2957	4400.22	61.0978	73.337	3597	
098004	☒	CINTA MASKING TAPE 1/2" 3M	B1		-154.04	609	763.04	12.1957	12.7174	793	
098005	☒	CINTA MASKING TAPE 3/4" 3M	A1		-672.61	230	902.61	11.3804	15.0435	359	
098003	☒	CINTA MASKING TAPE 1" 3M	A1		-400.87	550	950.87	13.2609	15.8478	758	

Fuente: La Empresa

- **Elaborar Solicitud de Requerimiento:** realizado el análisis de stock e identificado los productos a solicitar, se realiza en el sistema una solicitud de requerimiento, ingresando los códigos de cada ítem, con las cantidades que se necesitan para el abastecimiento de 1 meses para empresa. La evaluación del requerimiento se hace revisando el stock disponible, el stock necesario para 1 mes.

Figura 10 Orden de Compra

Orden de compra - FEMACO SRL

Operación: OC01 ... Orden de compra de existencias. Insum ... Documento: ORDEN DE COMPRA Via de Evitamiento ... 011-010900

Proveedor: 2053882722 ... HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS S.A.C. ... Doc. Identidad: 20538827224 ... Fecha de ingreso: 28/06/2018

Moneda: S/ ... Fecha de emisión: 28/06/2018

Almacén: 11 ... VIA DE EVITAMIENTO ... ☒ Aprobado

Detalle	Logística	Condiciones comerciales											
Código	Co	Cantidad	Cant. Pe	Descripción	Unid	Precio unitario	Almacé	Costo	CUC	Dcto. A	Ds		
1 149089	1	36.00	0.00	PALA CUCHARA (10000) TRUPER	UN	31.25	VIA D	14.40	14.4014	50.00			
2 149115	1	6.00	0.00	EXTENSION ACERO P/RODILLO 3 MT (10549) T	UN	19.93	VIA D	9.18	9.18464	50.00			
3 149155	1	30.00	0.00	MARTILLO CABEZA CONICA 29 MM (10561) TRU	UN	20.49	VIA D	9.44	9.44271	50.00			
4 149157	1	48.00	0.00	PICO PERUANO 5 LB M/MADERA 36" (10635) TR	UN	47.96	VIA D	22.10	22.1021	50.00			
5 149185	1	70.00	0.00	BROCA 1/4 X 4" PARA CONCRETO (11203) TRUP	UN	2.53	VIA D	1.17	1.16593	50.00			
6 149187	1	60.00	0.00	BROCA 5/16 X 4" PARA CONCRETO (11212) TRU	UN	3.45	VIA D	1.59	1.58991	50.00			
7 149186	1	70.00	0.00	BROCA 3/8 X 6" PARA CONCRETO (11224) TRUP	UN	5.61	VIA D	2.59	2.58534	50.00			
8 149189	1	20.00	0.00	BROCA 3/8 X 12" PARA CONCRETO (11227) TRU	UN	6.72	VIA D	3.10	3.09687	50.00			
9 149191	1	12.00	0.00	BROCA 1/2 X 6" PARA CONCRETO (11230) TRUP	UN	8.02	VIA D	3.70	3.69597	50.00			
10 149194	1	10.00	0.00	BROCA 1/2 X 12" PARA CONCRETO (11233) TRU	UN	12.09	VIA D	5.57	5.57161	50.00			
11 149192	1	24.00	0.00	LLANTA P/CARRETILLA C/ARO COMP REFORZAD	UN	65.23	VIA D	30.06	30.0609	50.00			
12 149172	1	20.00	0.00	BANDA PLASTICO "PELIGRO" 1000 ft (12585) TR	UN	29.54	VIA D	13.61	13.6133	50.00			
13 149111	1	30.00	0.00	CONECTOR CLICK MACHO P/RIEGO (12726) TR	UN	0.99	VIA D	0.46	0.45623	50.00			
14 149144	1	12.00	0.00	GUANTE NYLON RECUB/POLIURETANO "G" (132	UN	9.25	VIA D	4.26	4.26281	50.00			

☐ Precios incluyen impuesto

Kardex Stock por almacén Cambiar unidad Nuevo Eliminar

Responsable: 45037891 ... QUISPE SUPHO, LURDES ... Sub total: 7,544.42 Valor afecto: 7,544.42

Observación: APROBADO 1 Descuento: 0.00 Valor inafecto: 0.00

Total costo paralelo: 7,544.42 Total: 8,902.42 Impuesto: 1,358.00

Validar Documentos previos Documentos posteriores Imprimir Aceptar Cancelar

Fuente: La Empresa

- Revisar condiciones de compra: Cada requerimiento de compra tiene unas condiciones especiales que por experiencia del comprador las debe tener en cuenta, como la cantidad mínima de compra, la cantidad de empaque que llagan los productos, las compras por promoción, como el 12 + 1, es decir por cada 12 unidades se adiciona 1 unidad, por lo tanto, la compra debe realizarse en múltiplos de 12, los productos que vienen con sus complementos, entre otros.
- Autorizar solicitud de cotizaciones: Una vez realizado y revisado la solicitud de requerimiento, se procede a enviar a gerencia para su revisión final. Gerencia general revisa las cantidades y los productos solicitados, puede agregar productos que no están considerados, aumentar o disminuir las cantidades debido a la

coyuntura, incluir productos que se quedaron pactados con el proveedor debido a una promoción especial.

- Corregir observaciones: Realizada las observaciones por gerencia, el área de compras debe modificar la solicitud de compra revisando las cantidades y verificando las observaciones, para indicar al proveedor si hay observaciones a considerar. El área de compras debe estar pendiente con el tiempo de revisión por gerencia ya que no puede pasar más de 24 horas en la revisión.
- Enviar solicitud: Realizada las correcciones se puede aprobar la solicitud, y enviar al proveedor. En este ítem dependiendo del producto se puede enviar a varios proveedores, pero si es un producto exclusivo donde se pide directamente a fábrica solo se envía al fabricante. El requerimiento se hace por email corporativo, donde se adjunta la solicitud de cotización aprobada por gerencia. Luego se llama directamente al ejecutivo de ventas indicando que se ha enviado una solicitud de cotización, no se puede autorizar ninguna compra si no hay una cotización del proveedor.

d. Check list

Tabla 13 Check List de Proceso Análisis de las Necesidades

CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿Se cuenta con un plan de compras mensual?				1
¿La revisión sobre el inventario general se realiza diariamente?		1		
¿Suele suceder que al revisar el stock, hay productos que lleguen a 0, sin tener orden de compra?			1	
¿Se realizan por lo menos una solicitud de compra al día?	1			
¿Existen errores al hacer solicitudes de compra?			1	
¿Hacen un registro y actualizaciones de las condiciones de compra de cantidad por cada proveedor?	1			
¿El tiempo en aprobar una solicitud de compra es mayor a dos días?		1		
¿Se modifican las solicitudes por gerencia?		1		
¿Revisan las cotizaciones por si existe alguna modificación antes de enviarlas al proveedor?		1		
¿El proceso de análisis de las necesidades puede demorar más de 5 días?			1	
TOTAL	2	4	3	1
PUNTAJE (%)	20%	40%	30%	10%
CALIFICACION POSITIVA	6	60%		
CALIFICACION NEGATIVA			4	40%

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

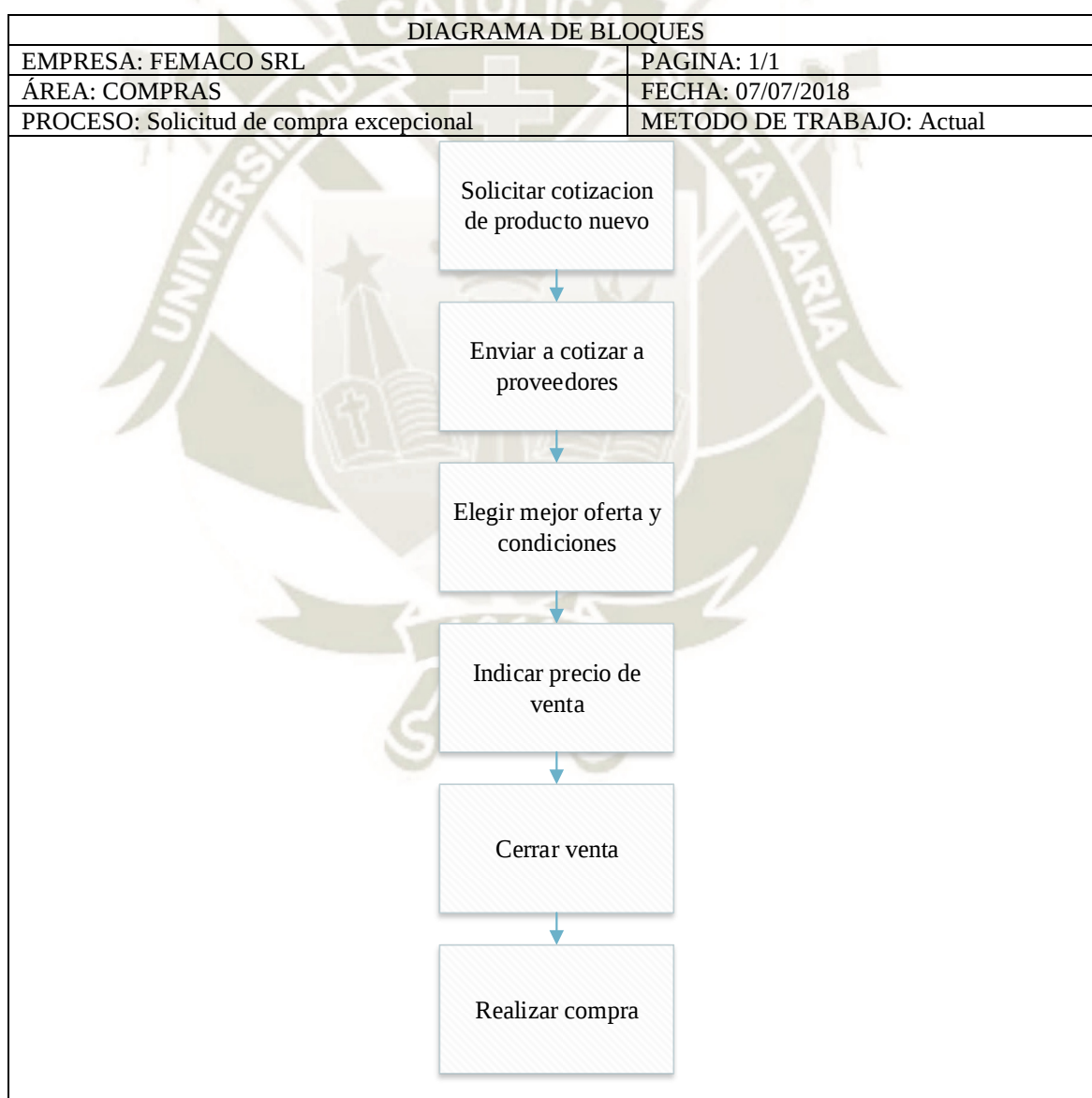
El área de Logística comprende varios procedimientos que permiten el flujo de la empresa. En el área de compras específicamente, se presentan problemas en el proceso del análisis de las necesidades ya que no se tiene conocimiento como realizar un plan de compras, ni el análisis de la demanda o proyección de la misma es por ello que las compras se realizan en función a compras pasadas cayendo en el error de sobreabastecimiento o desabastecimiento, perjudicando a l área de ventas, que no puede vender cómodamente debido a la incertidumbre del stock disponible. El área de compras no es independiente y todas las compras se realizan previa a aprobación de Gerencia, debido a la rotación del personal de compras, se generan errores de compra que gerencia debe revisarlo, y este proceso hace que la compra demore. La compra se realiza para abastecer al almacén principal el cual se encarga de la distribución a los diferentes canales de venta, el problema radica

que las sucursales suelen llevarse toda la mercadería por temor a que se acabe, generando problemas de desabastecimiento en el almacén principal.

3.1.10.2. Solicitud de compra excepcional

a. Diagrama de Bloques

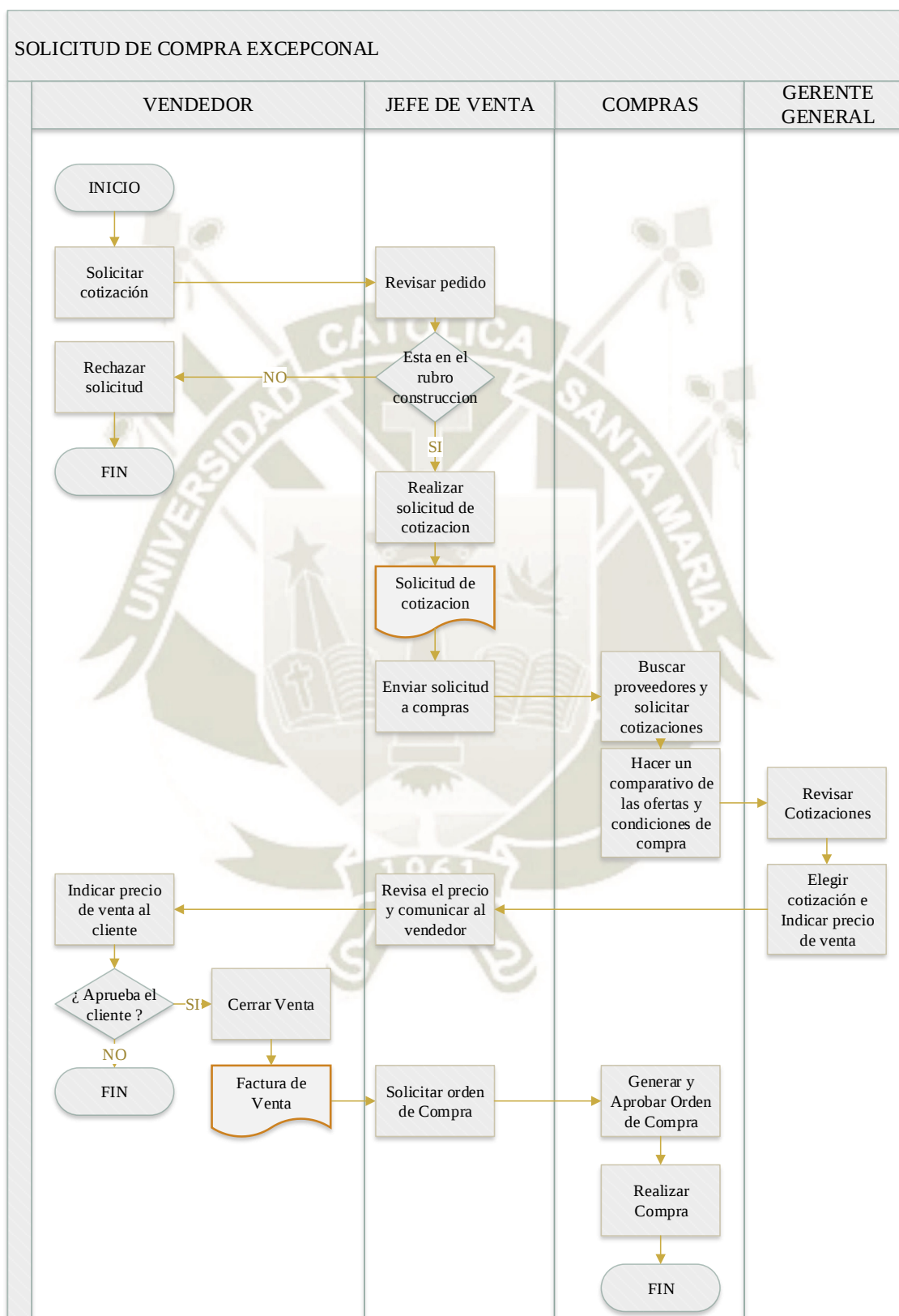
Figura 11 Diagrama de Bloque Solicitud de compra excepcional



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 12 Diagrama de Flujo de Solicitud de compra excepcional



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Solicitar cotización de producto nuevo: El cliente puede solicitar una compra específica, cuando no se cuenta con el producto en inventario, este producto debe estar dentro del rubro de la construcción, cuando el cliente lo solicita, el jefe de ventas solicita al área de compras conseguir un proveedor de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Enviar a cotizar a proveedores: El área de compras solo realiza la cotización si el jefe de ventas lo autoriza, debe de buscar dentro de la cartera de proveedores, el producto solicitado, solicitando la cotización del producto y las condiciones de compra del producto, este paso puede demorar entre 24 a 48 horas según el proveedor responda.
- Elegir mejor oferta y condiciones: Una vez recibida las ofertas, se descartan las que no cumplan con los requerimientos especificados y se envía un comparativo de las ofertas al jefe de ventas, indicando el precio de compra, el costo de flete y el tiempo de llegada del producto, para su revisión.
- Indicar precio de venta: El jefe de ventas junto con el gerente administrativo, revisan las cotizaciones e indican el precio de venta final considerando todas las especificaciones que incluyo el área de compras, aquí se determina la utilidad del producto evaluando el mercado, la oportunidad de venta, los costos incurridos y el beneficio de la empresa.
- Cerrar venta: Con el precio determinado se indica al cliente las condiciones de compra y el precio de venta final. Si el cliente esta interesado y acepta la venta, se procede a cerrar la venta, si el producto esta creado en el sistema se realiza la facturación con pendiente de entrega, si es un producto nuevo se hace una factura por anticipo con pendiente de entrega.
- Realizar compra: El área de compras realiza la compra si el producto esta facturado ya sea como anticipo o facturación

normal, y autorizado por el gerente comercial. Una vez que se verifica que la compra se realizó se procede a generar una orden compra directamente y solicitar al proveedor su despacho de la compra inmediatamente.

d. Check List.

Tabla 14 Check List del Proceso Solicitud de Compra

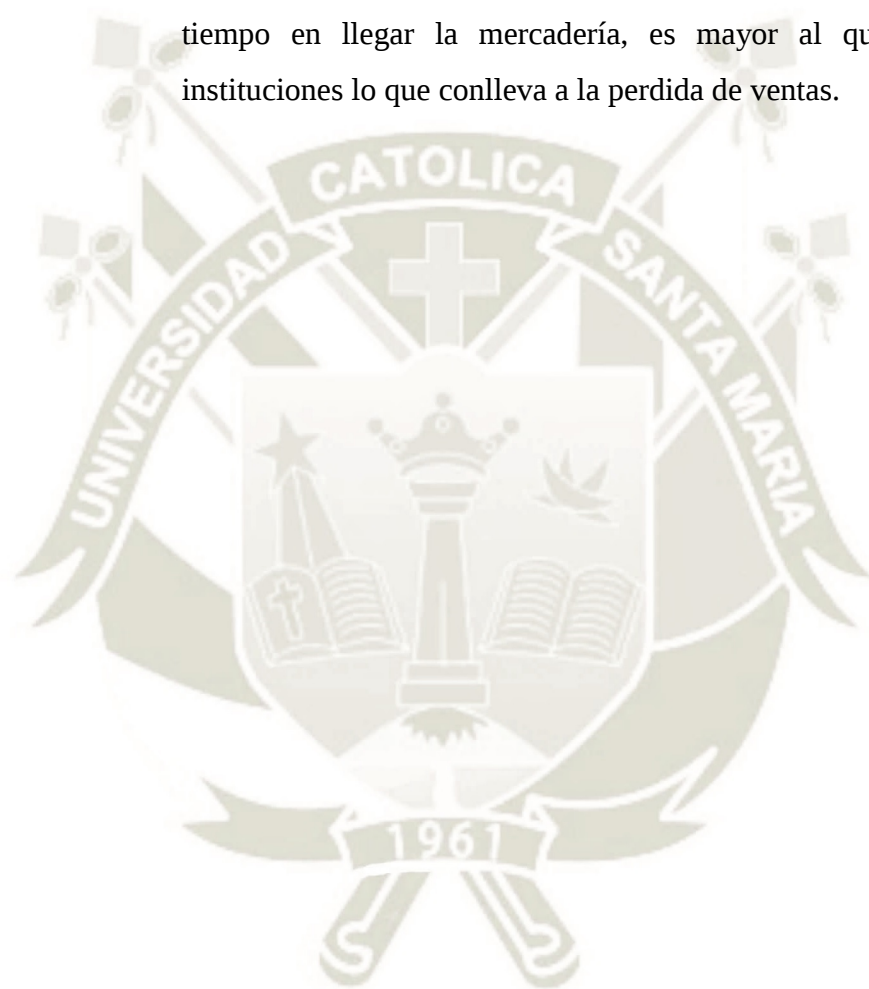
CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿Se realizan cotizaciones de nuevos productos a diario?		1		
¿Puede el área de compras buscar nuevos proveedor para las compras excepcionales?				1
¿Los proveedores responden las cotizaciones dentro del día?			1	
¿Se tiene disponibles nuevos proveedores?		1		
¿Se buscan nuevos proveedores constantemente?			1	
¿Se reciben más de 2 ofertas de las cotizaciones solicitadas?		1		
¿Los precios de compra son competitivos para la venta?				1
¿Existen políticas para indicar el precio de venta?			1	
¿Se cierran todas las ventas de compras excepcionales?		1		
¿Se margina bastante para realizar este tipo de compras?			1	
¿El tiempo de compra suele ser mayor o igual a 7 días?	1			
TOTAL	1	4	4	2
PUNTAJE (%)	9%	36%	36%	18%
CALIFICACION POSITIVA	5	45%		
CALIFICACION NEGATIVA			6	55%

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El área de compras además de realizar las compras convencionales de reposición de mercadería, también tiene una tarea adicional la cual es dar el soporte a ventas en conseguir productos puntuales que solicite el cliente y este fuera del catálogo de la empresa, a fin de que la empresa sea capaz de atender todas las necesidades que el cliente solicite. Cada vendedor puede solicitar al área de compras que realice la cotización de diferentes productos que dentro del rubro pueden complementar y cerrar la compra el problema se da que no hay un control y seguimiento de las cotizaciones, el área de compras debe de dejar de lado sus

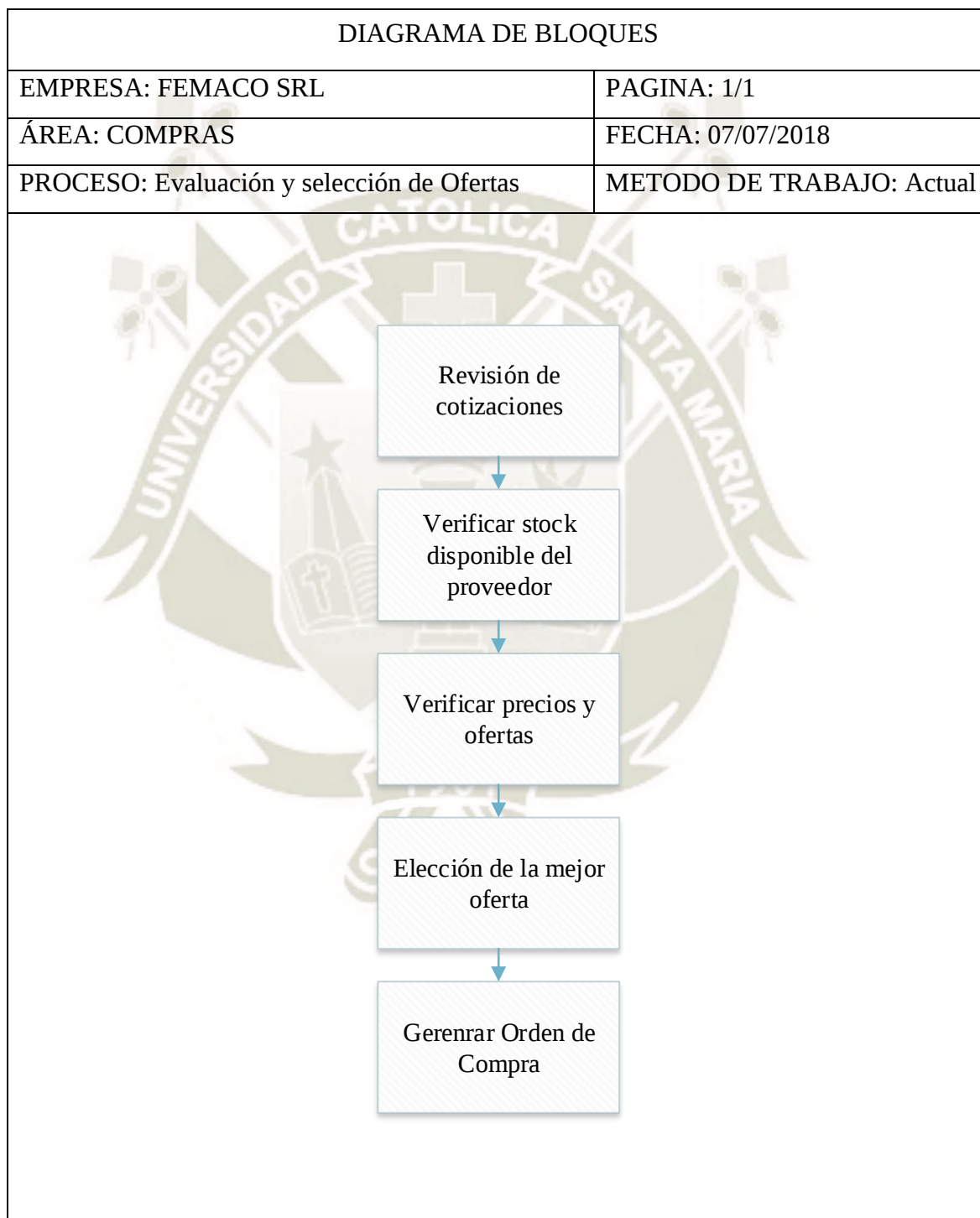
actividades para atender estas solicitudes, y por cumplir, las cotizaciones no se realizan de la manera más efectiva. Estas cotizaciones pasan por el gerente comercial, el cual evalúa e indica el precio de venta final, y el vendedor traslada esta información al cliente, el cual decide si realiza la compra o no, en la mayoría de ocasiones el cliente opta por no comprarlo ya que se traslada a empresas especializadas que pueden venderle al mejor precio, además que el tiempo en llegar la mercadería, es mayor al que ofrecen otras instituciones lo que conlleva a la pérdida de ventas.



3.1.10.3. Evaluación y selección de Ofertas:

a. Diagrama de Bloques

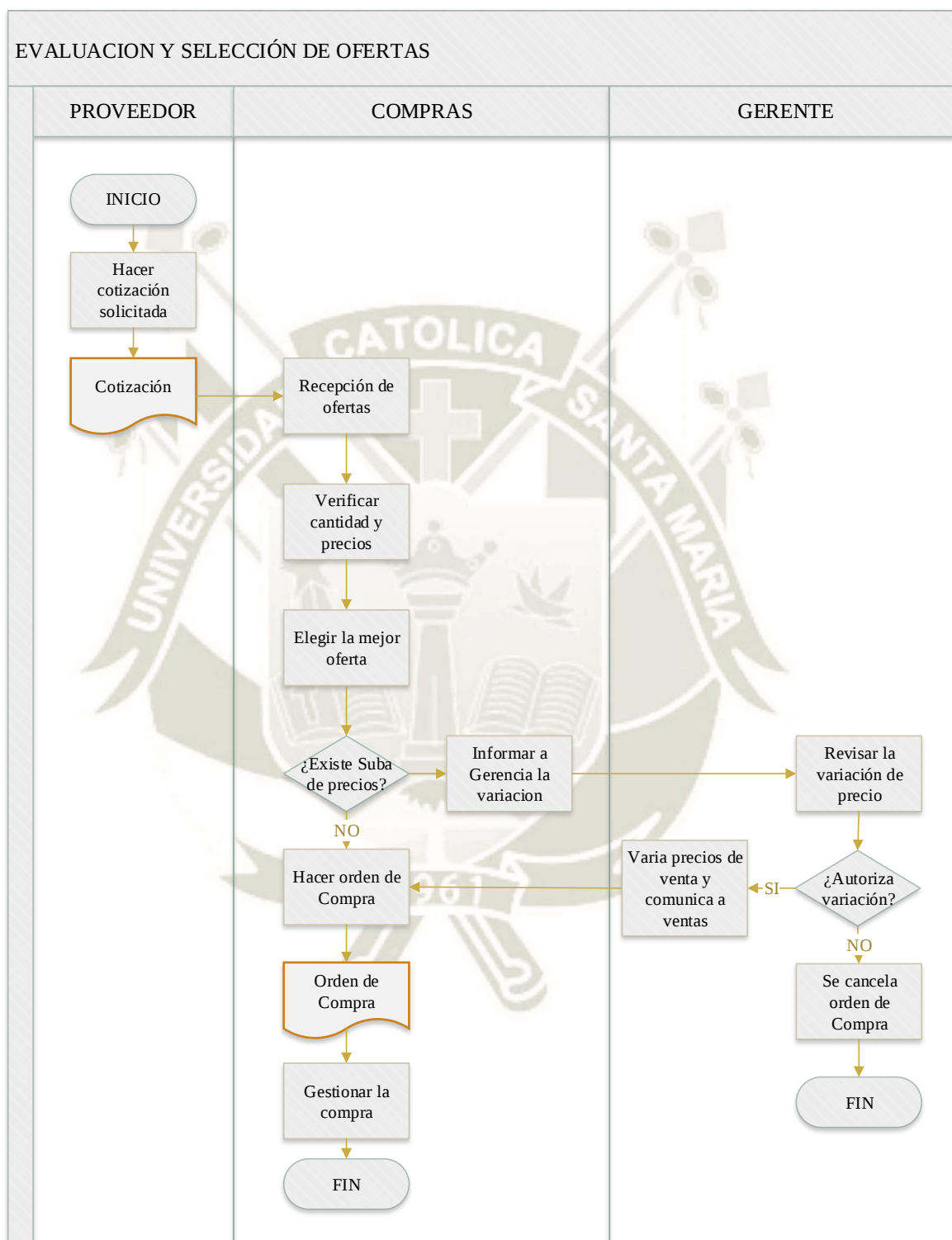
Figura 13 Diagrama de Bloque Evaluación y selección de ofertas



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 14 Diagrama de Flujo Evaluación y Selección de ofertas



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Revisión de cotizaciones: Una vez enviado la solicitud de cotizaciones, se espera a que el o los proveedores envíen sus cotizaciones, se revisa la bandeja de entrada y se separa las cotizaciones de la misma solicitud de requerimiento, para empezar a revisar cada cotización de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Verificar stock disponible del proveedor: Generalmente el proveedor debe de contar con todo el stock disponible, pero debido a la coyuntura, puede ser que el proveedor no tenga las cantidades solicitadas, el proveedor seleccionado debe de tener lo más cercano posible a la cantidad requerida, o asegurar que el stock llegara en los próximos días.
- Verificar precios y ofertas: Una vez indicado la cantidad disponible se revisa que los precios sean iguales o mejores a la última compra, revisando si hay ofertas disponibles, y cuáles son sus condiciones de compra para acceder a la oferta. De ser positivo se acepta la oferta, de haber variaciones en los precios de todos los proveedores, se tiene que negociar con el proveedor e informar porque hubo la variación de precio. Comunicar a Gerencia la variación de precios.
- Elección de la mejor oferta: Gerencia evalúa la mejor oferta, y si hay aumento de precio, interviene en el proceso y vuelve a negociar con el proveedor a fin de conseguir el mejor precio, de llegar a un acuerdo se confirma la compra o se retira el producto de la orden de compra.
- Generar Orden de Compra: Si el precio y las cantidades son conformes con gerencia se procede a generar la orden de compra y aprobarla por gerencia y proceder con la compra. Esta orden de compra es un documento importante, ya que es la autorización de la empresa de realizar una compra, de haber un error, el responsable debe de asumir los costos o inconvenientes causados.

Figura 15 Orden de Compra de Insumos

Orden de compra - FEMACO SRL

Operación: OC01 ... Orden de compra de existencias. insum ... Documento: ORDEN DE COMPRA Via de Evitamiento ... 011-010900

Proveedor: 2053882722 ... HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS S.A.C. ... Doc. Identidad: 20538827224 ... Fecha de ingreso: 28/06/2018

Moneda: S/ ... Fecha de emisión: 28/06/2018

Almacén: 11 ... VIA DE EVITAMIENTO ... ☒ Aprobado

Detalle	Logística	Condiciones comerciales											
Código	Co	Cantidad	Cant.Pe	Descripción	Unid	Precio unitario	Almacé	Costo	CUC	Dcto.A	Ds		
1 149089	1	36.00	0.00	PALA CUCHARA (10000) TRUPER	UN	31.25	VIA D	14.40	14.4014	50.00			
2 149115	1	6.00	0.00	EXTENSION ACERO P/RODILLO 3 MT (10549) T	UN	19.93	VIA D	9.18	9.18464	50.00			
3 149155	1	30.00	0.00	MARTILLO CABEZA CONICA 29 MM (10561) TRU	UN	20.49	VIA D	9.44	9.44271	50.00			
4 149157	1	48.00	0.00	PICO PERUANO 5 LB M/MADERA 36" (10635) TR	UN	47.96	VIA D	22.10	22.1021	50.00			
5 149185	1	70.00	0.00	BROCA 1/4 X 4" PARA CONCRETO (11203) TRUP	UN	2.53	VIA D	1.17	1.16593	50.00			
6 149187	1	60.00	0.00	BROCA 5/16 X 4" PARA CONCRETO (11212) TRU	UN	3.45	VIA D	1.59	1.58991	50.00			
7 149186	1	70.00	0.00	BROCA 3/8 X 6" PARA CONCRETO (11224) TRUP	UN	5.61	VIA D	2.59	2.58534	50.00			
8 149189	1	20.00	0.00	BROCA 3/8 X 12" PARA CONCRETO (11227) TRU	UN	6.72	VIA D	3.10	3.09687	50.00			
9 149191	1	12.00	0.00	BROCA 1/2 X 6" PARA CONCRETO (11230) TRUP	UN	8.02	VIA D	3.70	3.69597	50.00			
10 149194	1	10.00	0.00	BROCA 1/2 X 12" PARA CONCRETO (11233) TRU	UN	12.09	VIA D	5.57	5.57161	50.00			
11 149192	1	24.00	0.00	LLANTA P/CARRETILLA C/ARO COMP REFORZAD	UN	65.23	VIA D	30.06	30.0609	50.00			
12 149172	1	20.00	0.00	BANDA PLASTICO "PELIGRO" 1000 ft (12585) TR	UN	29.54	VIA D	13.61	13.6133	50.00			
13 149111	1	30.00	0.00	CONECTOR CLICK MACHO P/RIEGO (12726) TR	UN	0.99	VIA D	0.46	0.45623	50.00			
14 149144	1	12.00	0.00	GUANTE NYLON RECUB/POLIURETANO "G" (132	UN	9.25	VIA D	4.26	4.26281	50.00			

☐ Precios incluyen impuesto

Kardex Stock por almacén Cambiar unidad Nuevo Eliminar

Responsable: 45037891 ... QUISPE SUPHO, LURDES ... Sub total: 7,544.42 Valor afecto: 7,544.42

Observación: APROBADO 1 Descuento: 0.00 Valor inafecto: 0.00

Total costo paralelo: 7,544.42 Total: 8,902.42 Impuesto: 1,358.00

Validar Documentos previos Documentos posteriores Imprimir Aceptar Cancelar

Fuente: La Empresa

d. Check List.

Tabla 15 Check List del proceso Evaluación y Selección de Ofertas

CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿ La mayoría de los proveedores, trabajan con correo?		1		
¿ Los proveedores responden dentro de las 48 horas la cotización		1		
¿ Los proveedores cuentan con todo el stock requerido?		1		
¿ Se espera a que el proveedor cuente con todo el stock disponible?			1	
¿ Si no hay stock disponible, ya no se compra?	1			
¿ Existen más de 2 proveedores por marca?		1		
¿ Se buscan proveedores constantemente?				1
¿ se negocia con el proveedor el mejor precio y servicio?				
¿ se negocia con el proveedor el mejor precio y servicio?		1		
¿ Todas las cotizaciones terminan en orden de compra?		1		
TOTAL	1	6	1	1
PUNTAJE (%)	11%	67%	11%	11%
CALIFICACION POSITIVA	7	78%		
CALIFICACION NEGATIVA			2	22%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

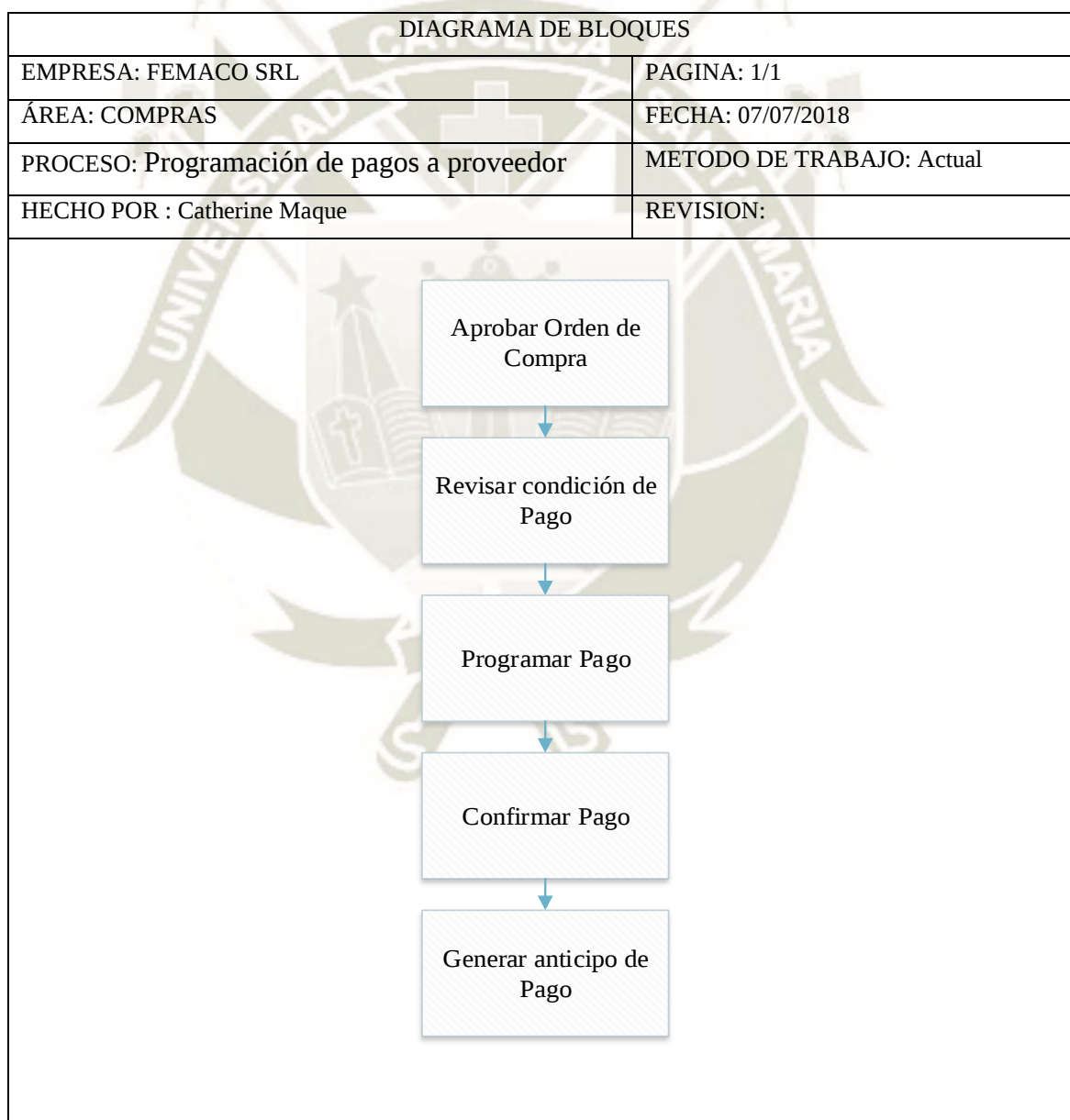
La empresa cuenta con una cartera de proveedores que ha ido consolidando año tras año con la gestión que realizaron cada persona que estuvo desempeñado el área de compras, pero solo se realizan comparaciones de algunos productos donde el proveedor es de Arequipa, y pueden comparar precios, pero de todas las marcas no se tiene más de 2 proveedores, limitando la gestión y la minimización de costos, este problema se deriva cuando la competencia empieza a vender y acaparar el mercado por sus precios y el vendedor se siente limitado en los precios. El área de compras no cuenta con un área de investigación de mercado que permita la búsqueda constante de mejores proveedores y mejores productos. La limitación conlleva a que la empresa dependa del proveedor y su stock, inclusive ha tenido problemas con el stock disponible y retrasos en la entrega de producto generando malestar en la empresa, por ventas perdidas. El área de compras no tiene conocimiento de cómo evaluar y calificar a sus

proveedores para seguir trabajando con ellos o buscar nuevos proveedores, esto se debe a la limitante de tiempo, y falta de personal capacitado.

3.1.10.4. Programación de pagos a proveedor

a. Diagrama de Bloques

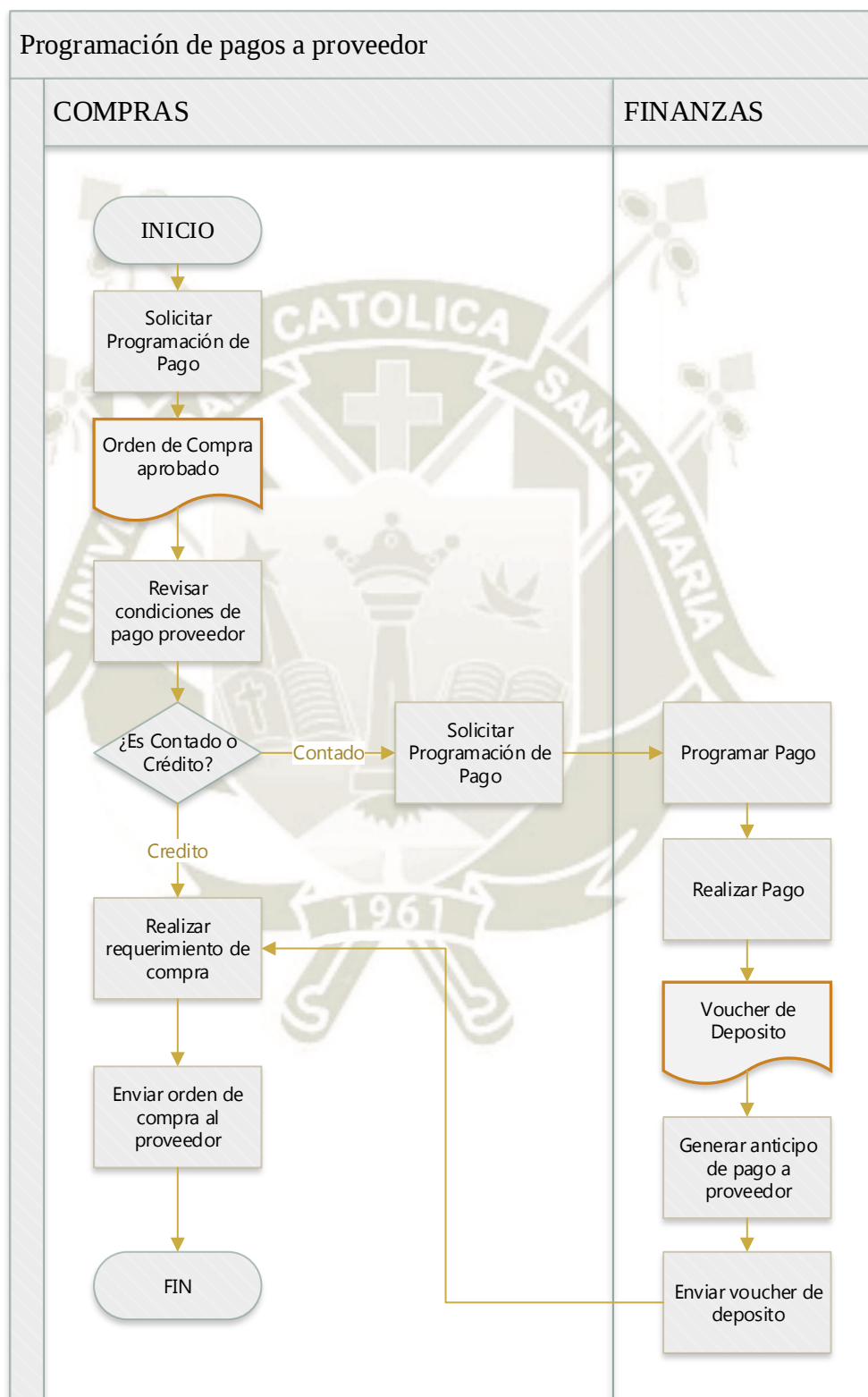
Figura 16 Diagrama de Bloques del Proceso Programación de pagos a proveedor



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 17 Diagrama de Flujo del Proceso programación de pagos a proveedor



Fuente: la Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Aprobar Orden de Compra: Una vez aprobado la mejor oferta, se realiza la orden de compra, igual a la cotización enviada por el proveedor, verificando las cantidades y los precios pactados, luego se procede a aprobar la orden de compra, y enviar a finanzas el documento, para proceder a la programación de pago.

Figura 18 Estado de Órdenes de Compra Vigentes en un periodo

Orden de Compra Vigentes									
Num.Doc.	Fecha	FechaEntrega	Proveedor	Moneda	Total	Observacion	E.Entrega	E.Facturacion	E.Aprobación
011-010900	28/06/2018	28/06/2018	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS S.A.C.	S/	8,902.42	APROBADO 1	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011000	17/07/2018	17/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	30,134.84	APROBADO-CONTADO	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011001	17/07/2018	17/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	103,170.14	APROBADO -CREDITO 30 DIAS	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011023	19/07/2018	19/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	28,212.20	9 CONSTRUCTORA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011025	19/07/2018	19/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	87,000.30	COMPRA - PROMOCION	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011065	25/07/2018	25/07/2018	TREAM PERU S.A.C.	US \$	356,566.30	COMPRA POR SUBA DE PRECIOS	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011070	26/07/2018	26/07/2018	PHILIPS LIGHTING PERU S.A.	US \$	13,477.96	PEDIDO POR CAMBIO	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011071	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,697.02	1 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011074	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,705.83	3 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011078	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,723.46	5 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011079	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,723.08	6 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011082	26/07/2018	26/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	24,799.59	VIA	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011089	27/07/2018	27/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	73,499.60	COMPRA JULIO - CONTADO PANDE...	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011087	27/07/2018	27/07/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	929.43	VENTA PUNTUAL- CONTADO 2%	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011090	27/07/2018	27/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	107,459.98	COMPRA JULIO POR SUBA DE PRECI...	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
012-000763	01/08/2018	01/08/2018	Y&J SERVIMULTICON S.A.C.	S/	950.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011109	01/08/2018	01/08/2018	MT INDUSTRIAL S.A.C.	S/	0.00	BONIFICACION	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011113	02/08/2018	02/08/2018	SARAVIA MARROQUIN, ERIKA ANGELICA	S/	4,860.91	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011114	02/08/2018	02/08/2018	SCHARFF REPRESENTACIONES S.A.	S/	3,368.35	COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011117	02/08/2018	02/08/2018	ARDILES IMPORT S.A.C.	S/	7,613.89	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
015-000082	02/08/2018	02/08/2018	IMPORTADORA TECNICA INDUSTRIAL Y...	S/	9.49	USAR	PENDIENTE	PENDIENTE	DESAPROBA...
011-011120	02/08/2018	02/08/2018	SOTO CHUCHON, ELTON LEO	S/	6,300.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011121	02/08/2018	02/08/2018	DIPROFER PERU E.I.R.L.	S/	7,134.40	COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011122	02/08/2018	02/08/2018	FCA PERUANA ETERNIT SA	S/	12,032.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011123	02/08/2018	02/08/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	26,085.68	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011124	02/08/2018	02/08/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	39,249.84	ITALGRIF - COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011126	02/08/2018	02/08/2018	MALASQUEZ CONTRERAS, JUAN CARLOS	S/	591.38	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011127	02/08/2018	02/08/2018	NEGOCIACION FUTURA S.A.C.	S/	163.81	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011131	02/08/2018	02/08/2018	TRAMONTINA DEL PERU S.A.C.	S/	8,857.08	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011132	02/08/2018	02/08/2018	CORPORACION PERUANA DE PRODUCTO...	S/	12,784.87	APROBADO-PARACAS	PARCIAL	PARCIAL	APROBADO
011-011133	03/08/2018	03/08/2018	CIA COMERCIAL MIRIAM CORP E.I.R.L.	S/	9,130.00	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011134	03/08/2018	03/08/2018	YIIRA S.A.	S/	51,000.00	SAP FRONTIERA:0045541210	PARCIAI	TOTAL	APROBADO

Fuente: La Empresa

- Revisar condición de Pago: Finanzas tiene un listado de las condiciones de pago que están establecidos por el proveedor, de ser a crédito solo se procede a programar el pago una vez que esta generado la factura de compra. Si el proveedor es al contado, se procede a programar el pago.
- Programar Pago: los pagos a los proveedores se realizan de acuerdo a una programación, siempre existe excepciones de acuerdo a la urgencia de los requerimientos y aprobación de gerencia, pero El área de Finanzas es átomo en tomar la decisión de acuerdo al flujo del dinero.

- Confirmar Pago: De acuerdo a la programación el área de finanzas realiza la gestión de pagar al proveedor por intermedio de una entidad financiera. Una vez realizado el pago se envía el Boucher de depósito al área de compras para que prosiga con la compra. El tiempo de realizar esta operación puede ser de 3 a 5 días, por ello el área de compras debe gestionar sus tiempos.
- Generar anticipo de Pago: Con la orden de compra aprobada en el sistema se anexa el anticipo de pago al proveedor, hasta la espera de la factura del proveedor. Todos los documentos tienen una numeración para hacer seguimiento del pago.

d. Check List

Tabla 16 Check List del Proceso Programación de pago a proveedor

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Se aprueban órdenes de compra a diario?	1			
2	¿Los proveedores se trabajan al contado?		1		
3	¿El área de finanzas se demora más de 48 horas en gestionar el pago correspondiente.			1	
4	¿Se han realizado dobles pagos al proveedor?			1	
5	¿Se postergan órdenes de compra por falta de liquidez?			1	
6	¿Se cumplen los plazos para el pago a los proveedores?			1	
7	¿Los pagos se realizan por intermedio de entidades financieras?	1			
8	¿Logística cuenta con una caja chica, para las compras pequeñas?				1
9	¿Finanzas cuenta con un presupuesto, para programar los pagos?		1		
10	¿Compras comunica a finanzas las compras realizadas a crédito, para su programación?			1	
11	¿Se realizan conciliaciones de saldos con los proveedores?	1			
12	¿Finanzas tiene conocimiento de la programación de compras?				1
	TOTAL	3	2	5	2
	PUNTAJE (%)	25%	17%	42%	17%
	CALIFICACION POSITIVA	5	42%		
	CALIFICACION NEGATIVA			7	58%

Fuente: La Empresa

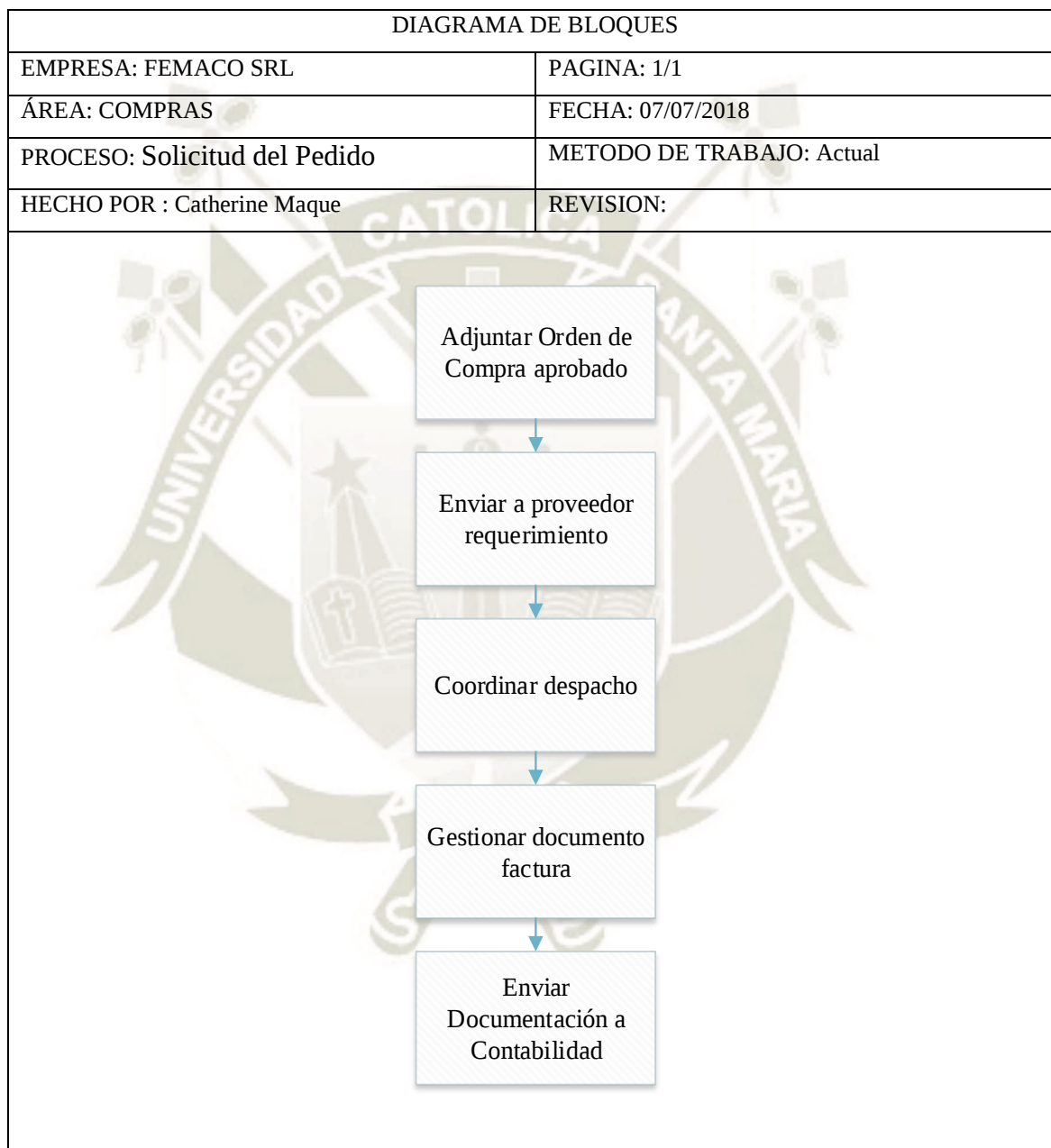
Elaboración: Propia

Todas las compras realizadas por el área de compras pasan por el área de finanzas para el pago respectivo a todos los proveedores con los cuales se llega a un acuerdo. Las compras o el acuerdo se realizan de dos maneras a crédito o al contado, las compras al crédito , pasan directamente al proveedor la aprobación de compra y se solicita el despacho, una vez que el proveedor emite la factura y la letra, recién finanzas realiza la programación de pago según los acuerdos comerciales, el plazo promedio es de 30 a 60 días donde finanzas tiene que realizar una programación, pero también existen compras al contado donde tiene que pasar por finanzas para que se realice el deposito a la cuenta de la empresa y recién procede al despacho, el problema se da cuando las compras se hacen por emergencia y se solicita al área que agilice el pago, pero el área de finanzas tiene que revisar el flujo de caja, los pagos programados y recién evalúa la fecha de pago, este procedimiento y la falta de políticas conlleva a confrontaciones en ambas áreas por la presión que existe.

3.1.10.5. Solicitud del Pedido

a. Diagrama de Bloques

Figura 19 Diagrama de Bloques Solicitud de Pedido



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 20 Diagrama de Flujo del Procesos Solicitud del Pedido



Fuente: la Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Adjuntar Orden de Compra aprobado: Confirmado la orden de compra y la selección del proveedor se procede a adjuntar la documentación necesaria para ordenar la compra si el proveedor es a crédito solo se adjunta la orden de compra, pero si la compra es al contado, se adjunta la orden de compra y el voucher de depósito gestionado por finanzas.
- Enviar a proveedor requerimiento: Con la documentación necesaria, se envía un correo corporativo al proveedor, autorizando la compra, aquí se puede agregar las condiciones pactadas con anterioridad o indicaciones puntuales de compra.
- Coordinar despacho: El proveedor se contacta con el comprador, confirmando la recepción del pedido y se coordina el despacho, si el proveedor cuenta con distribución, se establece la fecha de entrega a almacén o al transporte intermediario, de lo contrario se coordina la fecha de recojo del producto. Cabe indicar que los proveedores pueden ser nacionales, regionales o internacionales.
- Gestionar documento factura: Establecida la fecha de entrega, se coordina con el proveedor la fecha de entrega de la factura, algunos proveedores cuentan con facturación electrónico, con lo que la facturación no demora más de 24 horas, pero si el proveedor emite facturas físicas, generalmente la factura llega junto con el producto.
- Enviar Documentación a Contabilidad: Las facturas electrónicas o físicas una vez emitidas, se envían a contabilidad, para que se archive el documento y finanzas pueda programar los pagos o validar los anticipos realizados con anterioridad. Cada fin de mes se hace un comparativo con el estado de cuenta del proveedor y la empresa a fin de tener toda la documentación de compras a la par con el proveedor.

d. Check List.

Tabla 17 Check List del Proceso Solicitud de Pedidos

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿El proveedor se demora más de 3 días en gestionar un pedido?			1	
2	¿Todas las órdenes de compra tienen una cotización del proveedor?		1		
3	¿Todos los proveedores manejan correo electrónico?		1		
4	¿Hubo cancelaciones de despachos con órdenes aprobadas?			1	
5	¿Todos los proveedores trabajan con factura?	1			
6	¿Se suelen perder facturas, al enviarlas a contabilidad?			1	
7	¿Se realizan control de documentación periódicamente?		1		
8	¿Se realiza conciliaciones de facturas con los proveedores?		1		
	TOTAL	1	4	3	0
	PUNTAJE (%)	13%	50%	38%	0%
	CALIFICACION POSITIVA	5	63%		
	CALIFICACION NEGATIVA			3	38%

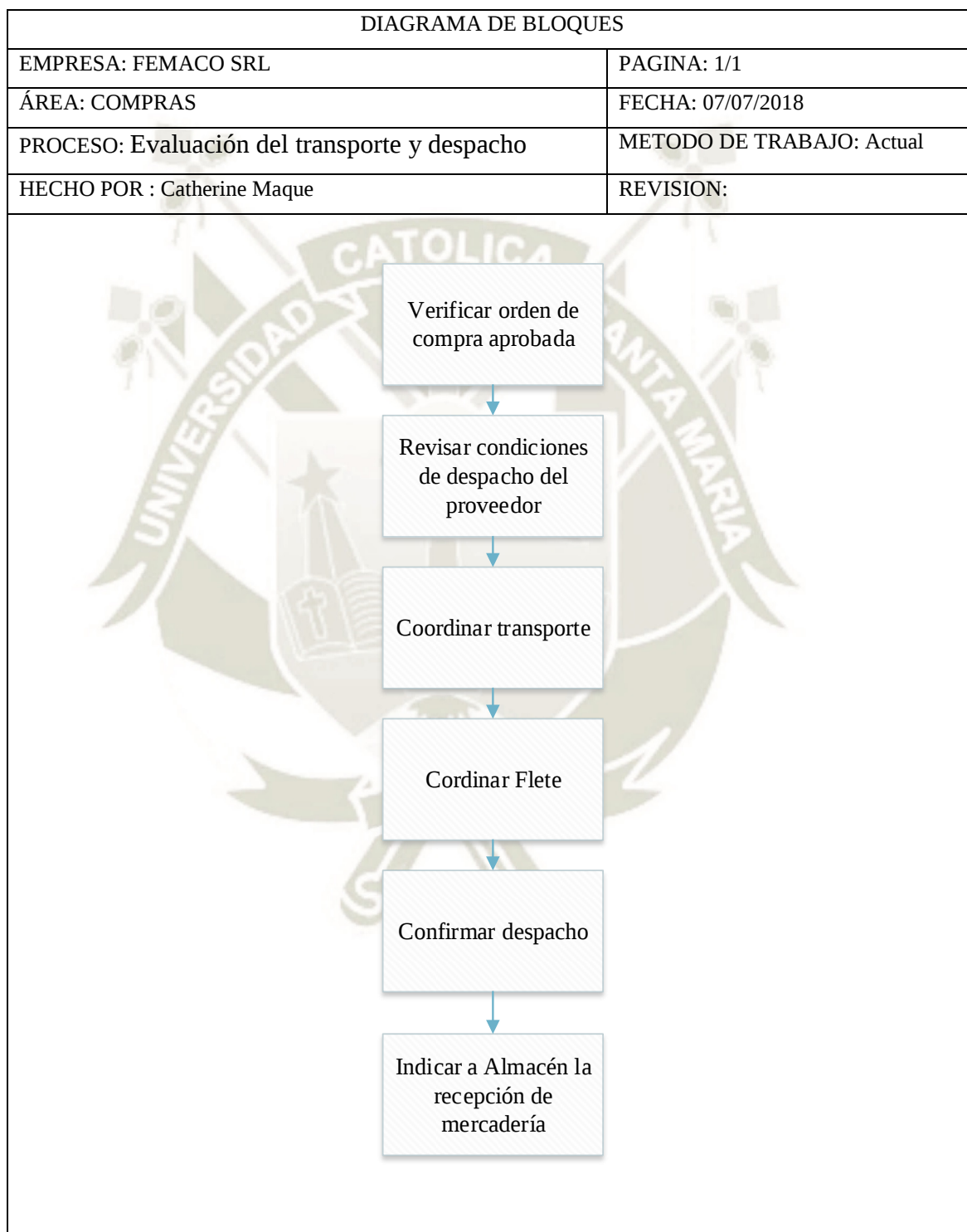
Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Cada proveedor cuenta con sus políticas propias de despacho las cuales son comunicadas al área de compras antes de aprobar una orden de compra, pero esto no exime a que fallen en tiempos de despacho, en errores de productos, los cuales escapan de las manos del área de compras, lo cual debe haber un registro, para que el área de compras pueda evaluar si continúa trabajando con el proveedor o busca un nuevo proveedor, la aprobación de un pedido pasa por la aprobación de gerencia y la programación de pago de finanzas, estos procesos cumplen tiempo establecidos los cuales son importantes para continuar con el proceso de compra, suele suceder que por coyuntura de mercado, por errores en la orden de compra, se solicite la anulación o cambio de compra, esta operación genera que el área de compras solucione el problema dedicando gran parte de tiempo para corregir o cancelar la compra, lo cual es un problema en el proceso, y se trata de evitar.

3.1.10.6. Evaluación del transporte y despacho

a. Diagrama de Bloques

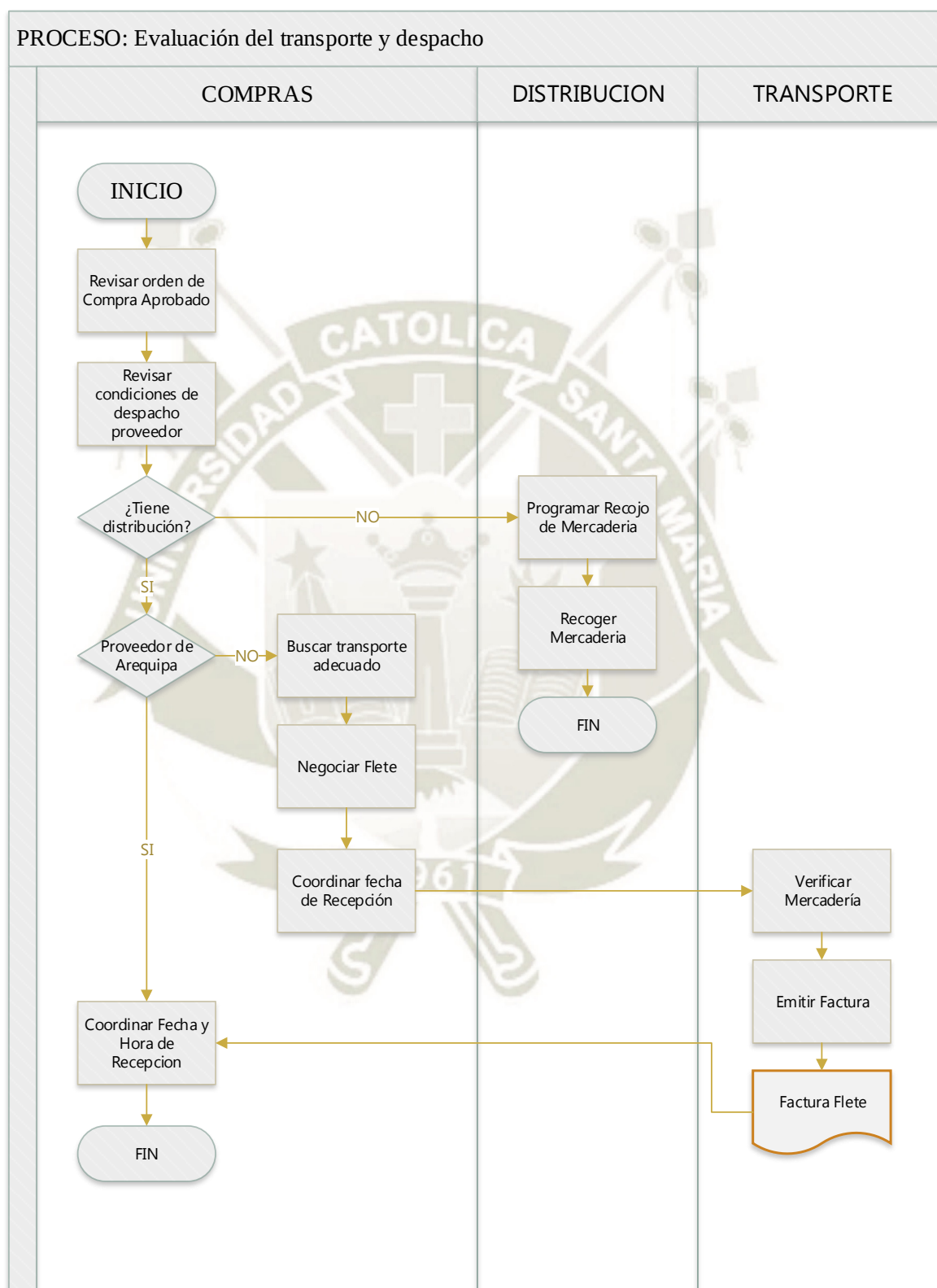
Figura 21 Diagrama de Bloques del Proceso Evaluación de Transporte



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet/DOP/DAP

Figura 22 Diagrama de Bloque del Procesos Evaluación del Transporte y despacho



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Verificar orden de compra aprobada: El comprador comunica al asistente logístico la aprobación de una orden de compra, es donde se verifica cual es el estado de la compra si está listo para su despacho o no. Solo se puede gestionar el transporte si existe una documentación previa, ya sea una orden de compra aprobado o una factura y la respuesta del proveedor indicando la fecha de transporte o despacho

Figura 23 Estado de Órdenes de Compra Vigentes

Orden de Compra Vigentes									
Num.Doc.	Fecha	FechaEntrega	Proveedor	Moneda	Total	Observacion	E.Entrega	E.Facturacion	E.Aprobación
011-010900	28/06/2018	28/06/2018	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS S.A.C.	S/	8,902.42	APROBADO 1	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011000	17/07/2018	17/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	30,134.84	APROBADO-CONTADO	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011001	17/07/2018	17/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	103,170.14	APROBADO - CREDITO 30 DIAS	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011023	19/07/2018	19/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	28,212.20	9 CONSTRUCTORA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011025	19/07/2018	19/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	87,000.30	COMPRA - PROMOCION	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011065	25/07/2018	25/07/2018	TREAM PERU S.A.C.	US \$	356,566.30	COMPRA POR SUBA DE PRECIOS	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011070	26/07/2018	26/07/2018	PHILIPS LIGHTING PERU S.A.	US \$	13,477.96	PEDIDO POR CAMBIO	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011071	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,697.02	1 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011074	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,705.83	3 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011078	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,723.46	5 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011079	26/07/2018	26/07/2018	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	US \$	33,723.08	6 PREVENTA 34 TN	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011082	26/07/2018	26/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	24,799.59	VIA	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011089	27/07/2018	27/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	73,499.60	COMPRA JULIO - CONTADO PANDE...	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
011-011087	27/07/2018	27/07/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	929.43	VENTA PUNTUAL- CONTADO 2%	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011090	27/07/2018	27/07/2018	LADRILLERA EL DIAMANTE S.A.C.	S/	107,459.98	COMPRA JULIO POR SUBA DE PRECI...	PARCIAL	TOTAL	APROBADO
012-000763	01/08/2018	01/08/2018	Y & J SERVIMULTICON S.A.C.	S/	950.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011109	01/08/2018	01/08/2018	MT INDUSTRIAL S.A.C.	S/	0.00	BONIFICACION	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011113	02/08/2018	02/08/2018	SARAVIA MARROQUIN, ERIKA ANGELICA	S/	4,860.91	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011114	02/08/2018	02/08/2018	SCHARFF REPRESENTACIONES S.A.	S/	3,368.35	COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011117	02/08/2018	02/08/2018	ARDILES IMPORT S.A.C.	S/	7,613.89	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
015-000082	02/08/2018	02/08/2018	IMPORTADORA TECNICA INDUSTRIAL Y...	S/	9.49	USAR	PENDIENTE	PENDIENTE	DESAPROBA
011-011120	02/08/2018	02/08/2018	SOTO CHUCHON, ELTON LEO	S/	6,300.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011121	02/08/2018	02/08/2018	DIPROFER PERU E.I.R.L.	S/	7,134.40	COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011122	02/08/2018	02/08/2018	FCA PERUANA ETERNIT S A	S/	12,032.00	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011123	02/08/2018	02/08/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	26,085.68	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011124	02/08/2018	02/08/2018	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	S/	39,249.84	ITALGRIF - COTIZAR	PENDIENTE	PENDIENTE	PENDIENTE
011-011126	02/08/2018	02/08/2018	MALASQUEZ CONTRERAS, JUAN CARLOS	S/	591.38	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011127	02/08/2018	02/08/2018	NEGOCIACION FUTURA S.A.C.	S/	163.81	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011131	02/08/2018	02/08/2018	TRAMONTINA DEL PERU S.A.C.	S/	8,857.08	APROBADO	PENDIENTE	PENDIENTE	APROBADO
011-011132	02/08/2018	02/08/2018	CORPORACION PERUANA DE PRODUCTO...	S/	12,784.87	APROBADO-PARACAS	PARCIAL	PARCIAL	APROBADO
011-011133	03/08/2018	03/08/2018	CIA COMERCIAL MIRIAM CORP E.I.R.L.	S/	9,130.00	APROBADO	PENDIENTE	TOTAL	APROBADO
011-011134	03/08/2018	03/08/2018	YUIRA S.A.	S/	51,000.00	SAP FRONTERA:0045541210	PARCIAI	TOTAL	APROBADO

Fuente: La Empresa

- Revisar condiciones de despacho del proveedor: Existen varios tipos de despacho de acuerdo a la localización del proveedor y su condición de despacho. Si el proveedor es dentro de la ciudad de Arequipa puede entregar directamente al almacén, aquí solo se coordina la fecha de entrega, si el proveedor no cuenta con transporte, se coordina con el área de distribución según su

disponibilidad de vehículos, Si el proveedor es de lima, se gestiona con el transportista interprovincial que maneja la empresa dependiendo de las características del producto. Si el producto es de otro país se realiza el despacho FOB, donde el agente aduanero realiza toda la gestión, hasta puesto en lima y se coordina igual como si fuera un proveedor de Lima.

- Coordinar transporte: Si el transporte debe ser de Femaco se gestiona con distribución coordinando la fecha de recojo de la mercadería cuando el proveedor tenga listo la mercadería. Si es de Lima se coordina el transporte si es recojo de planta o si se lleva a agencia, también se evalúa si la mercadería tiene permisos extra que solo unos transportistas tienen. Aquí se elige al transporte adecuado, que cumpla con los requerimientos de transporte
- Coordinar Flete: Cuando la mercadería es dejada en agencia, el transporte tiene tarifas de carga ya sea por volumen o peso. Generalmente las tarifas ya están establecidas, pero cuando es un producto nuevo, se negocia con el transporte pactando el precio, así no hay inconvenientes con el transportista una vez entregada la mercadería.
- Confirmar despacho: una vez especificado el transporte y el flete si es que se necesita, se coordina con el proveedor la fecha de despacho o entrega de la mercadería, de aquí es responsabilidad del transporte hacer llegar la mercadería en buen estado. La comunicación es primordial en este paso, ya que una mala coordinación puede incurrir en gastos innecesarios.
- Indicar a Almacén la recepción de mercadería: Se coordina con el área de almacén la fecha tentativa de llegada de la mercadería, estableciendo un horario de recepción ya que se tiene que revisar que los productos lleguen en buenas condiciones para su posterior venta. El área de almacén también debe de tener un espacio listo para la recepción de mercadería, es por ello que se coordina con el área de compras la recepción de la mercadería.

d. Check List.

Tabla 18 Check List del proceso Evaluación de transporte y despacho

Nº	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Todas las órdenes están aprobadas antes de comunicarse con el transporte?	1		0	
2	¿Se modifican órdenes aprobadas?			1	
3	¿Se cancelan órdenes aprobadas?			1	
4	¿Las condiciones de despacho están establecidas?				1
5	¿El proveedor cumple con el tiempo pactado de despacho?		1		
6	¿El transporte cumple con las normas de seguridad para la mercadería?	1			
7	¿El transporte se demora más de 3 días en traer la mercadería?		1		
8	¿Se tiene una cartera de transportes, para que los despachos sean rápidos y continuos?				1
9	¿Se elige al transporte por el precio y no por la calidad de servicio?	1			
10	¿Se cuenta con un flete establecido?		1		
11	¿La empresa depende de la disponibilidad del transporte?	1			
12	¿Existe un cronograma de recepción de mercadería?			1	
	TOTAL	4	3	3	2
	PUNTAJE (%)	33%	25%	25%	17%
	CALIFICACION POSITIVA	7	58%		
	CALIFICACION NEGATIVA			5	17

Fuente: La Empresa

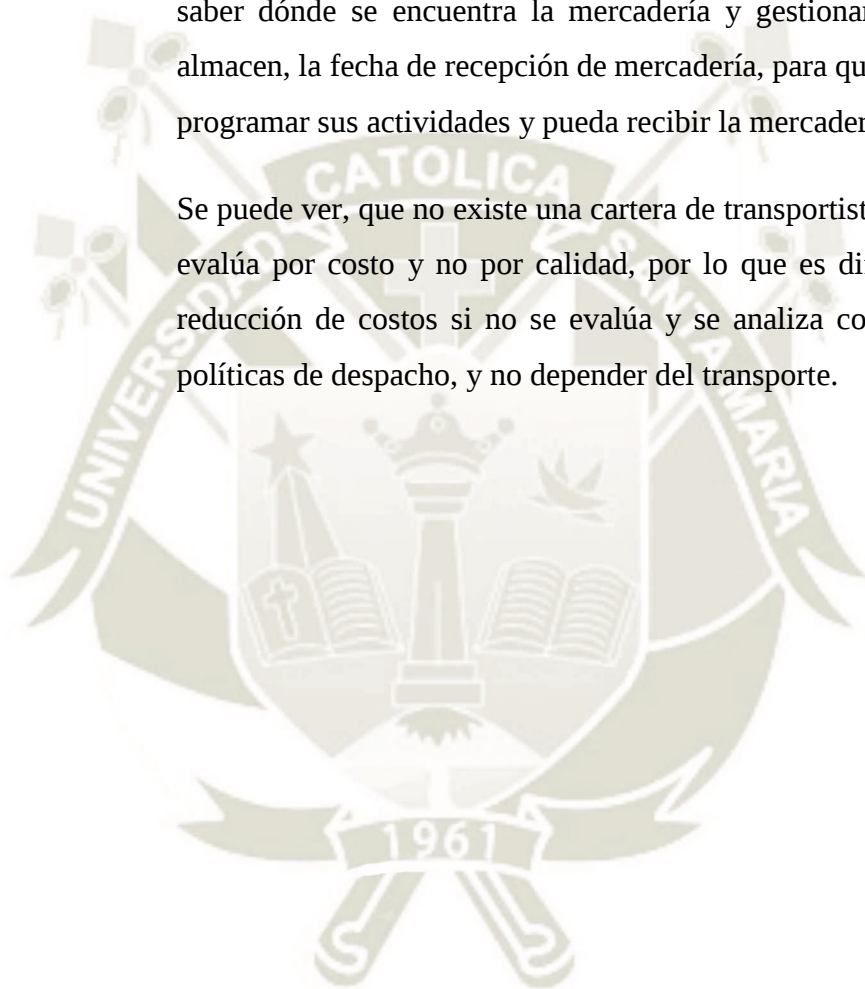
Elaboración: Propia

Cada línea de productos tiene características propias donde necesitan un embalaje propio y adecuado para su movilización y despacho, por lo que, por experiencia del comprador, sabe qué tipo de transporte necesita, y cuenta con una cartera de transportistas adecuados para cada producto, el problema radica que estos transportistas, tienen un precio por debajo del mercado, lo cual es muy atractivo para la empresa, pero no se comprometen en que la mercadería llegara en 3 días, ya que deben esperar a que se llene el carro y recién sale el pedido, lo cual genera inconvenientes, la mercadería puede demorar más de 7 días, y esto es un problema grande pues se pierde ventas, se pierde oportunidad, lo cual no lo siente la gerencia, pues no está cuantificado, el costo del

transporte, es tan bajo que la empresa puede esperar el tiempo de demora, la empresa necesita cuantificar los costos, ya que otras empresas pueden traer mercadería rápidamente, sopesando los costos, y no fallando al cliente final, el cual evalúa y puede convertirse en un cliente potencia.

El área de compras se comunica constantemente con el transporte para saber dónde se encuentra la mercadería y gestionar con el área de almacén, la fecha de recepción de mercadería, para que esta área pueda programar sus actividades y pueda recibir la mercadería.

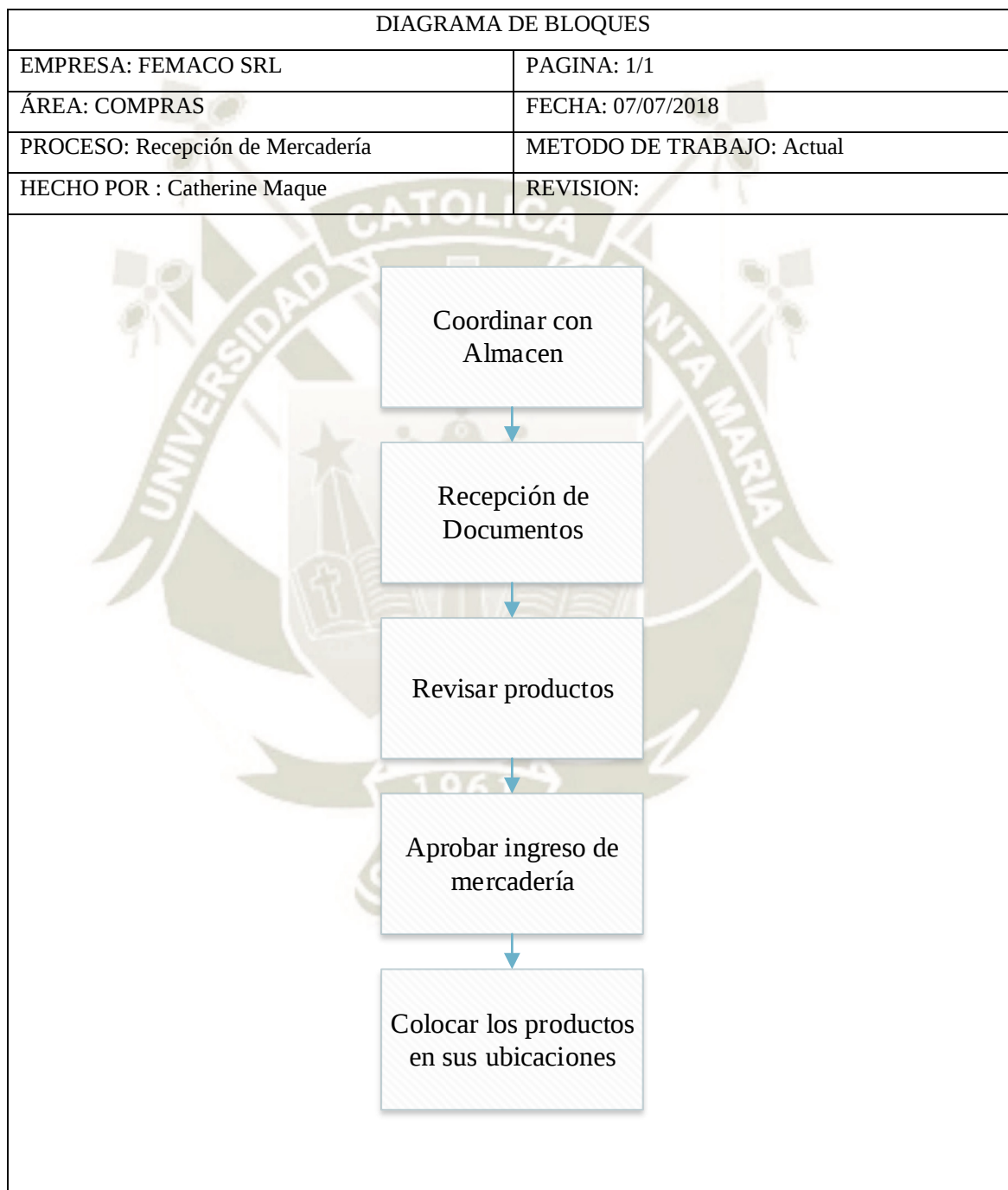
Se puede ver, que no existe una cartera de transportistas ya que solo se evalúa por costo y no por calidad, por lo que es difícil la gestión y reducción de costos si no se evalúa y se analiza constantemente las políticas de despacho, y no depender del transporte.



3.1.10.7. Recepción de Mercadería

a. Diagrama de Bloques

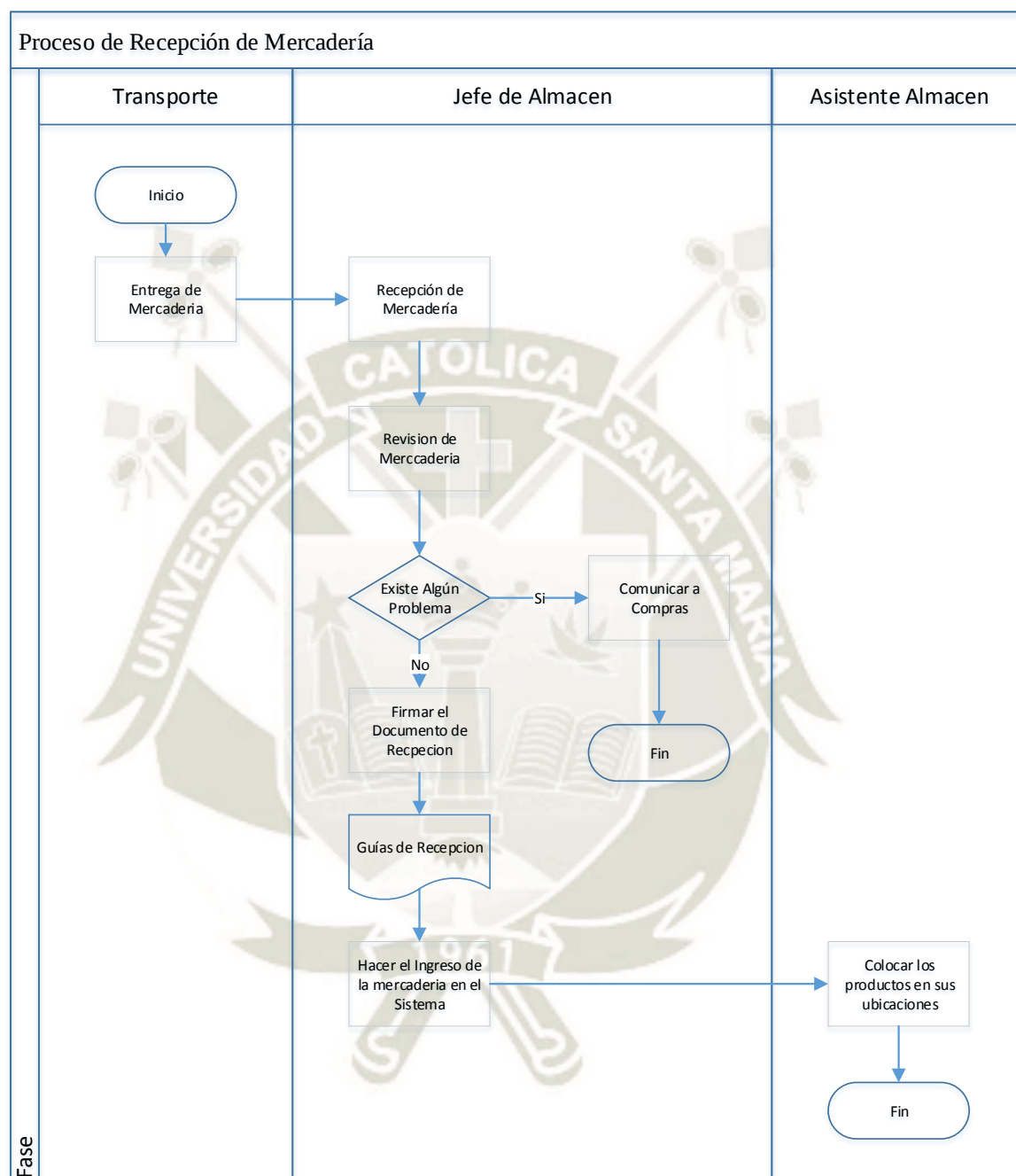
Figura 24 Diagrama de Bloques del proceso Recepción de mercadería



Fuente: La Empresa

a. Flowsheet/DOP/DAP

Figura 25 Diagrama del Análisis del Proceso de Recepción de Mercadería



Fuente: La Empresa

b. Descripción de Operaciones

- Coordinar con Almacén: Se coordina con almacén, la fecha de arribo de la mercadería, para que el jefe de almacén pueda programar sus actividades, hacer un espacio dentro de almacén, coordinar con los ayudantes de almacén, y también indicar a distribución que no habrá despachos de pedidos de preventa durante ese tiempo de recepción.
- Recepción de Documentos: Toda mercadería llega con documentación legal que contienen la información de mercadería, llamado guía de remisión y adjunto la factura de compra si no es electrónico. Este documento permite verificar la cantidad y la descripción del producto. Si no llega este documento no se puede proceder a revisar.
- Revisión de Productos: Una vez que se tiene la documentación de la mercadería, se verifica con la orden de compra los ítems descritos una vez que coincidan, se procede a verificar que la descripción del producto sea la misma que en físico y finalmente se verifica las cantidades. Todo debe de coincidir, para evitar problemas.
- Aprobar ingreso de mercadería: Para la aprobación del ingreso de la mercadería debe de coincidir en descripción y cantidades la guía de remisión con la factura y con la orden de compra. Si no coincide los documentos, o el producto es diferente a la descripción se informa al área de compras los inconvenientes, solo compras autoriza la recepción si hay observaciones.
- Colocar los productos en sus ubicaciones: Esto lo realiza los ayudantes de almacén, el mismo día del ingreso de la mercadería se realiza la ubicación de los productos en las zonas establecidas. La colocación de los productos es de forma FIFO, es decir que la mercadería nueva se coloca al final, para que se termine de vender el lote que llegó con anterioridad

c. Check List

Tabla 19 Check List del proceso Recepción de Mercadería

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Llega mercadería sin previa coordinación con almacén?			1	
2	¿Se ha rechazado mercadería por falta de espacio?			1	
3	¿Toda la mercadería llega con documentación?	1			
4	¿Llega mercadería más de 2 veces por semana?		1		
5	¿Existe un proceso para la revisión de mercadería?				1
6	¿Llegan productos dañados por el transporte y mala manipulación?			1	
7	¿Se revisan todos los productos, caja por caja?			1	
8	¿Existe solo un responsable en el ingreso de mercadería?	1			
9	¿Se cuenta con un sello de recepción, para hacer valido el ingreso de mercadería?	1			
10	¿Las malas compras, generan desorden en almacén?		1		
11	¿Se coloca el mismo producto en varios lugares por falta de espacio?			1	
	TOTAL	3	2	5	1
	PUNTAJE (%)	27%	18%	45%	9%
	CALIFICACION POSITIVA	5	45%		
	CALIFICACION NEGATIVA			6	55%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

La recepción de mercadería se realiza en el área de Almacen, específicamente el responsable es el jefe de almacen, las problemáticas halladas, son la falta de comunicación efectiva con el área de compras sobre la fecha de llegada de la mercadería, lo que deriva a que el área de almacen deje esperando al transportista, o tenga que realizar horas extras para recibir la mercadería, debido a la incertidumbre de llegada de mercadería, no se puede establecer días exclusivos de recepción de mercadería, además que existen proveedores de Arequipa que pueden traer la mercadería durante la semana, este problema genera malestar en ambas áreas.

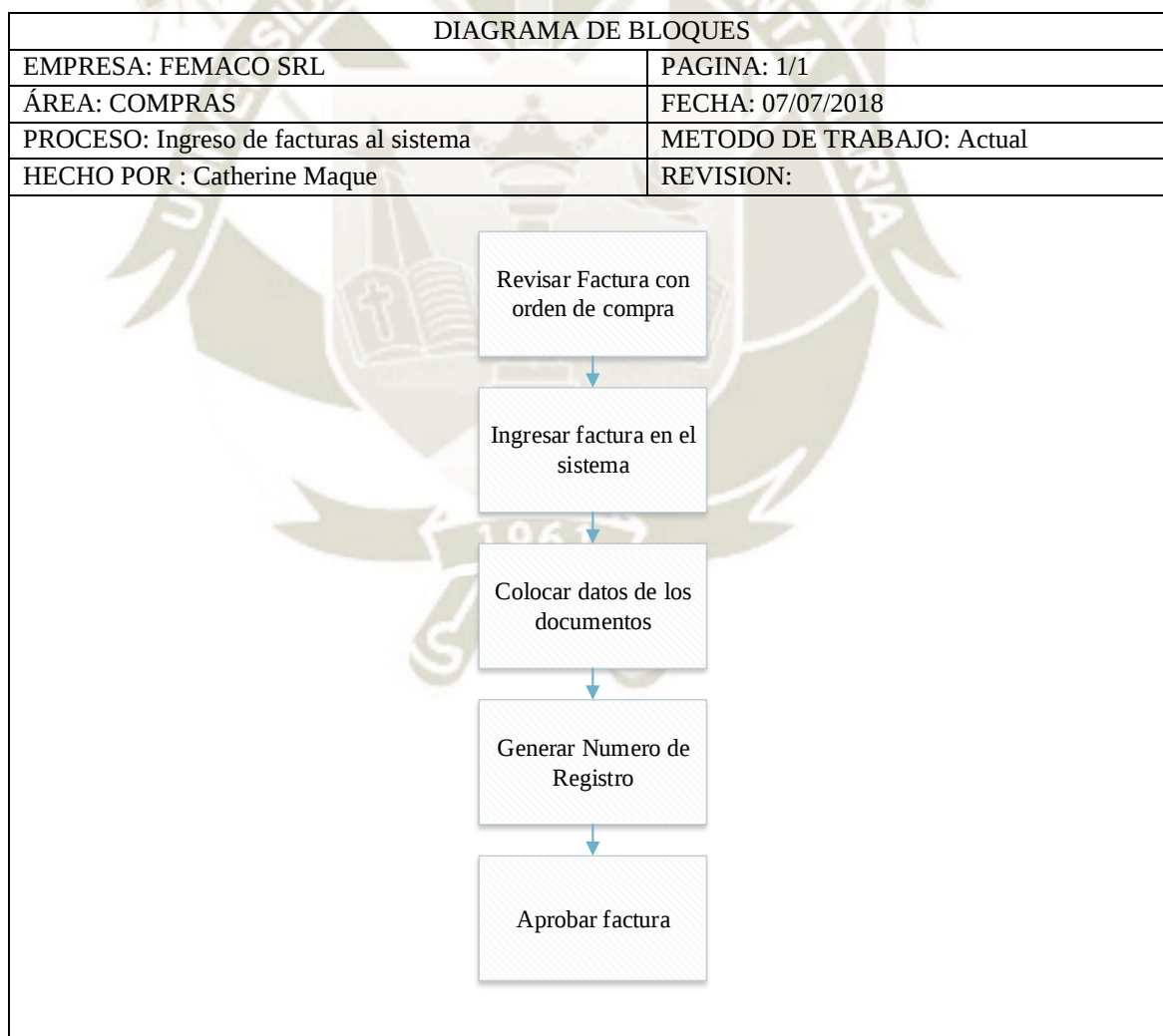
Una vez que se aprueba la recepción de mercadería el jefe de almacen debe revisar cada producto a fin de corroborar que todos los productos

cumplen con los estándares de calidad, y pueden ser vendidos sin ningún problema, pero el tiempo hace que no se revise cuidadosamente cada material, no hay personal especializado, y genera contratiempo cuando en el transcurrir de la semana ventas y el cliente final se dan cuenta que el producto está obsoleto, el área de almacén debe comunicar a logística, para realizar la logística inversa.

3.1.10.8. Ingreso de facturas al sistema

a. Diagrama de Bloques

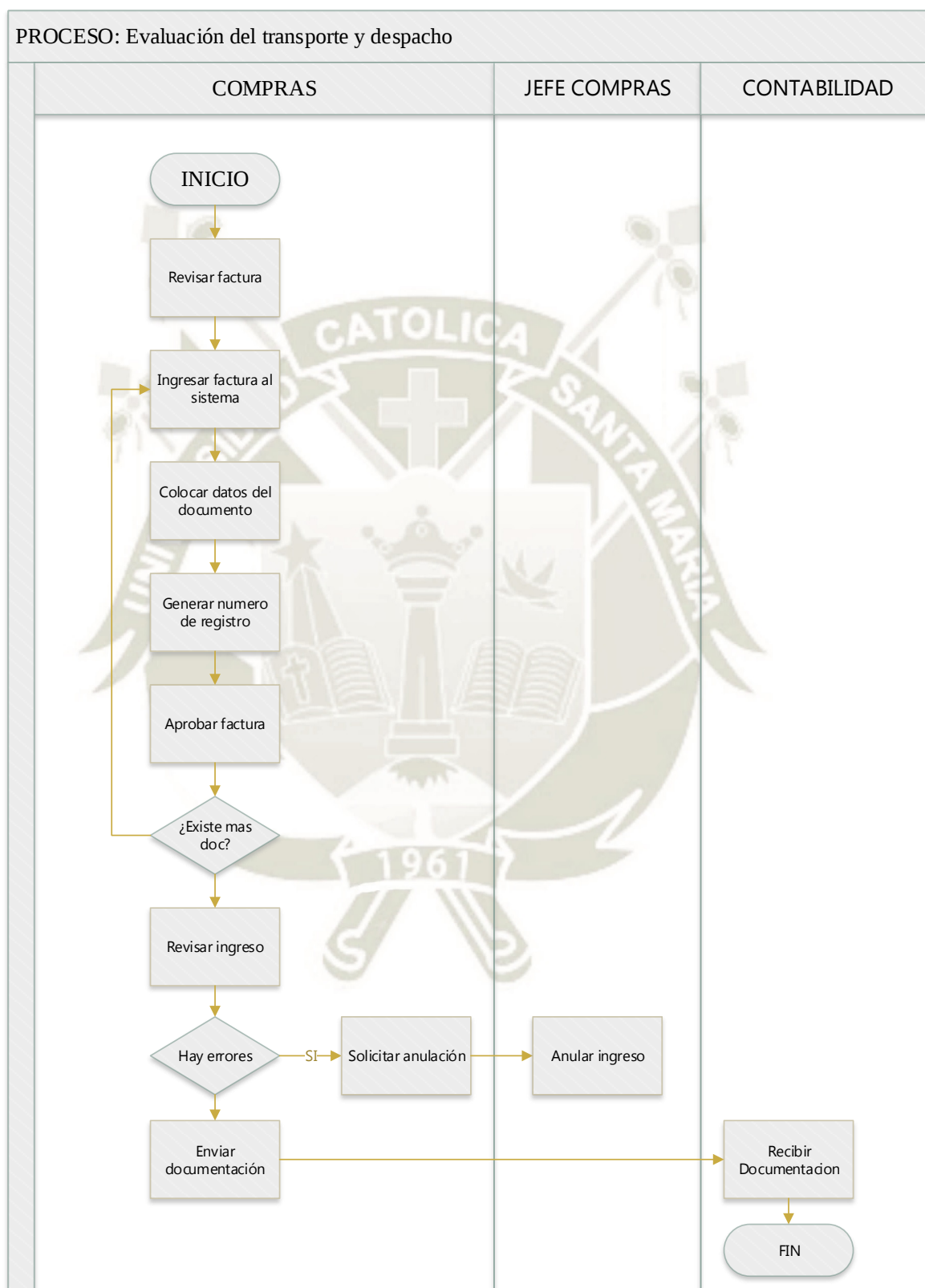
Figura 26 Diagrama de Bloques del Proceso Ingreso de facturas al Sistema



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 27 Diagrama de Análisis del proceso



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Revisar Factura con orden de compra: Para ingresar la factura al sistema se debe tener en físico o virtual el documento y verificar que los datos de la factura estén detallados, como el número de la factura, la fecha de emisión, los datos del proveedor sean claros, y los ítems y productos sean los correctos, una vez revisado, se puede ingresar la factura. Se puede ingresar la factura antes de que llegue la mercadería, si el documento ya esta emitido.
- Ingresar factura en el sistema, Con la orden de compra creada ya los productos están descritos en el sistema, el ingreso de la factura es la confirmación de la orden de compra, también el proveedor puede emitir varias facturas de una sola orden de compra, el sistema permite el ingreso parcial o total de la factura. De la orden de compra se realiza la opción generar factura.

Figura 28 Ingreso de Factura

Comprobante de compra - FEMACO SRL

Operación	CO03U-R1	(TABLA 30 - 1) Compra de Mercaderías	Documento	Factura de Compras Evitamiento	F001-44279
Proveedor	2013683654	ARDILES IMPORT S.A.C.	Doc. Identidad	20136836545	
Moneda	S/		Fecha de ingreso	24/07/2018	
Almacén	11	VIA DE EVITAMIENTO	Fecha de emisión	16/07/2018	
			Numero Referencia		

Detalle	Descuentos/Recargos	Condiciones comerciales	Contabilidad
Código	Cod.	Descripción	Cantidad / Unidad
1	159007	1391 ALAMBRE DE PUAS 16 X 5" X 200 MT	40.00 ROL
2	148093	1400 BROCHA DE NYLON 1 1/2" "C & A"	72.00 UND
3	148092	1400 BROCHA DE NYLON 1" "C & A"	204.00 UND
4	148095	1400 BROCHA DE NYLON 2 1/2" "C & A"	12.00 UND
5	148094	1400 BROCHA DE NYLON 2" "C & A"	204.00 UND
6	148096	1400 BROCHA DE NYLON 3" "C & A"	156.00 UND
7	148097	1400 BROCHA DE NYLON 4" "C & A"	84.00 UND
8	148098	1400 BROCHA DE NYLON 5" "C & A"	48.00 UND
9	148039	1390 CARRETILLA T/BUGUI C/LLANTA 5 FT3	24.00 UND
10	148067	1400 DESARMADOR REVERSIBLE 5 X 75 "C	24.00 UND
11	148030	1400 DESARMADORES REVERSIBLES X SET	36.00 UND
12	148054	1401 EXTENSION TRIPLE CON FOCO DE NE	20.00 UND

Precio unit	Alm	Costo	CUC	Total	In	Bonif.	Peso
25.754198	VIA	25.75	25.7541	1030.17			288.
0.646160	VIA	0.65	0.64616	46.52			0.
0.450049	VIA	0.45	0.45004	91.81			0.
1.382832	VIA	1.38	1.38283	16.59			0.
0.984744	VIA	0.98	0.98474	200.89			0.
1.819472	VIA	1.82	1.81947	283.84			0.
2.395509	VIA	2.40	2.39550	201.22			8.
3.100896	VIA	3.10	3.10089	148.84			0.
64.680000	VIA	64.68	64.6800	1552.32			0.
0.553133	VIA	0.55	0.57618	13.28			0.
3.251750	VIA	3.25	3.25175	117.06			0.
5.975510	VIA	5.98	5.97551	119.51			0.

☐ Precios incluyen impuestos

Responsable: 43709169 HUANACUNE MENDOZA, ELISBAN DAN

Observación: APROBADO

Sub total	9,756.52	Valor afecto	9,756.52
Descuento A	0.00	Valor inafecto	0.00
Descuento B	0.00	Impuesto	1,756.17
Recargos	0.00	Total	11,512.69
Ajuste de impuesto	0.00	Total detracción	0.00
Total costo paralelo	9756.52	Total percepción	0.00

☐ Prorrato de gastos

Validar Documentos previos Documentos posteriores Imprimir Aceptar Cancelar

Fuente: la Empresa

- Colocar datos de los documentos: Para generar una factura en el sistema se deben de colocar los datos principales que permitan el seguimiento de la orden, se realiza el ingreso de la fecha de emisión, el número de la factura, y se confirma o se edita los ítems descritos. De haber error en digitación, solo el jefe del área de compras puede anular el documento.
- Generar Número de Registro: cada factura tiene un número de serie, pero el sistema maneja una correlación de ingresos que se llaman OC mas cuatro números, estos números permiten al área de contabilidad, revisar y dar seguimiento a la factura. Una vez llenado los datos de la factura, se genera el número de registro de factura único.
- Aprobar factura, Con el numero único de registro se coloca con lápiz en el documento en físico o copia de la factura, y se envía por correo al área de contabilidad, cada mes contabilidad hace una auditoria de la documentación de haber errores se puede corregir dentro del mes, pasado el mes, se cierra contablemente y se declara a la sunat

d. Check List

Tabla 20 Check List del proceso Ingreso de facturas al sistema

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Coincide la factura del proveedor con la orden de compra?		1		
2	La orden de compra está aprobada antes de ingresar la factura			1	
3	Se dejan ordenes sin aprobar, por temor a equivocarse al ingreso de factura		1		
4	¿Existen errores al ingresar la factura?			1	
5	¿Se ingresa la factura antes de que llegue la mercadería?		1		
6	¿Existen anulaciones de ingresos de facturas?			1	
7	Contabilidad tienen acceso a la anulación de ingresos de factura		1		
8	El ingreso de la factura solo lo realiza el área de compras		1		
9	El registro generado es único e inalterable	1			
10	Solo el departamento de compras tiene acceso a la aprobación de factura	1			
11	Se realizan anulaciones de facturas luego del ingreso de la mercadería.			1	
	TOTAL	2	5	4	0
	PUNTAJE (%)	18%	45%	36%	0%
	CALIFICACION POSITIVA	7	64%		
	CALIFICACION NEGATIVA			4	36%

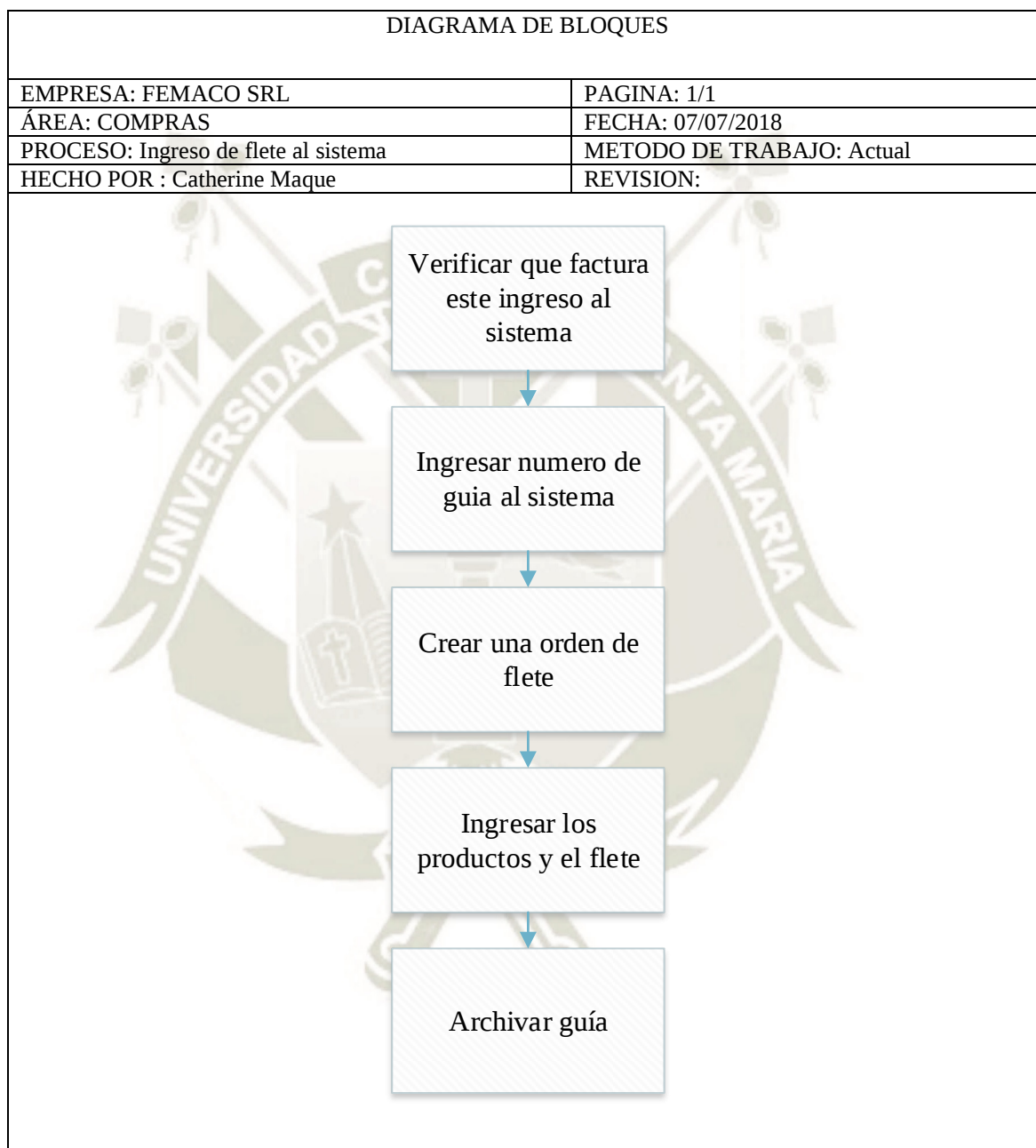
Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

La actividad donde se ingresa toda la documentación que conlleva una compra, como es la factura de compra, se realiza de manera mecánica por el área de compras, el cual debe revisar que los montos de la orden coincidan con la factura, que los datos sean correctos, y finalmente que los productos y las cantidades sean los solicitados esta actividad requiere de tiempo para que no haya errores, esta actividad no genera valor, pero es necesario para tener el control y seguimiento de la documentación, los errores se dan cuando los productos no son los correctos o existen diferencias en los montos, y la solución a estos casos requiere que se anulen los documentos y se vuelvan a ingresar, generando cambio dentro del sistema.

3.1.10.9. Ingreso de fletes al sistema

a. Diagrama de Bloques

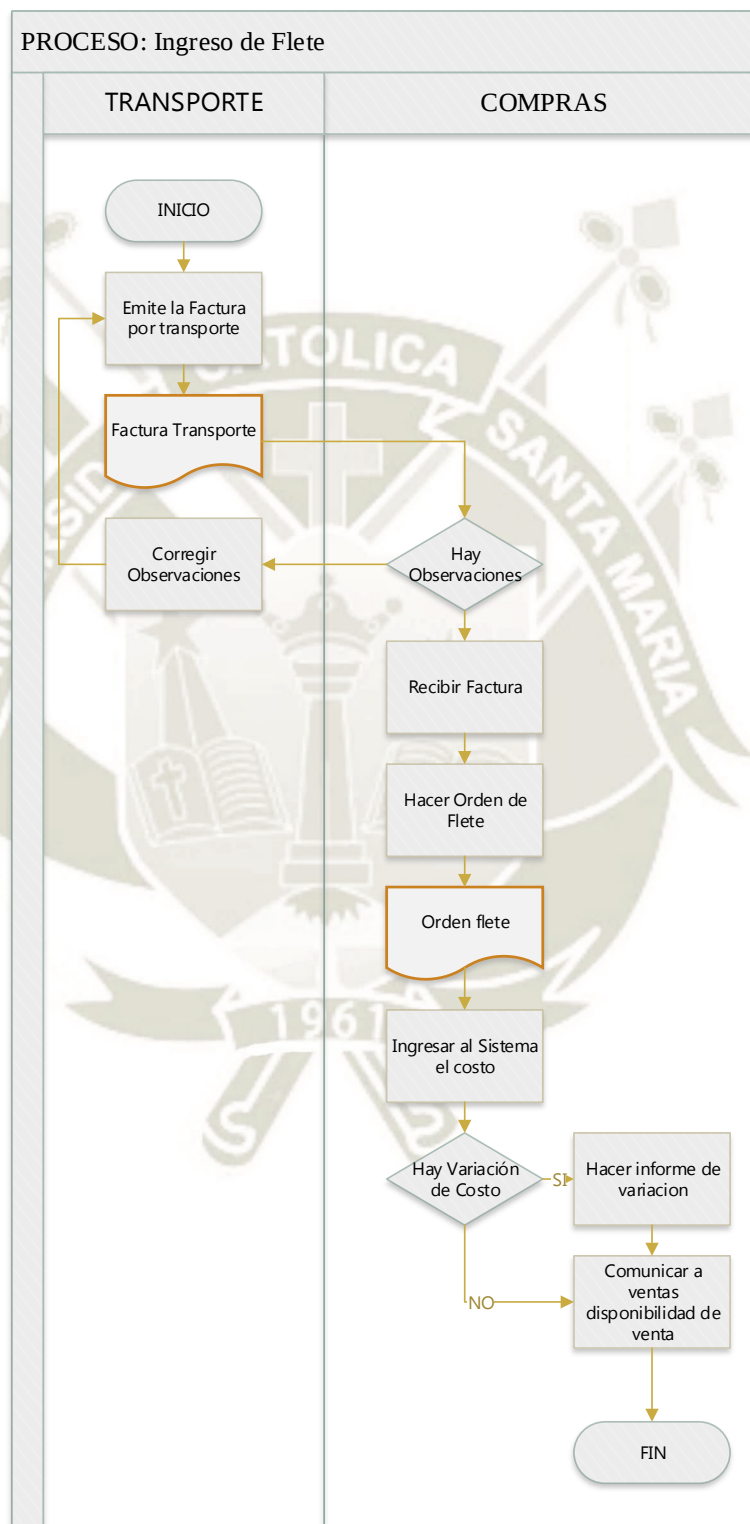
Figura 29 Diagrama de Bloques del Proceso Ingreso de flete al sistema



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 30 Diagrama de Análisis del proceso



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Verificar que factura este ingresado al sistema: Antes de proceder al ingreso de guía y flete, se verifica que la factura este ingresada y la guía también, este proceso, hace que los productos carguen al sistema aumentando el inventario en cantidad, y el costo de compra, mas no está ingresado el costo del transporte.
- Ingresar número de guía al sistema: Si no hay observaciones por almacén entonces se procede a hacer el ingreso de la guía al sistema generando una carga de inventario y stock disponible para venta, para lo cual se selecciona ingreso de mercadería y se colocan datos puntuales como la fecha de emisión del documento, fecha de ingreso a almacén y numero de guía.

Figura 31 Ingreso de Guía de mercadería

Comprobante de entrada de inventario - FEMACO SRL

Operación: EI03U-R2 ... Entrada de mercaderías, insumos y otros por compra ... Documento: Compras Guías PROVEEDOR Via ... 314-17528

Proveedor: 201000737 ... CORPORACION PERUANA DE PRODUCTOS QUIMICO ... Fecha de emisión: 01/08/2018

Moneda: S/ ... Número de orden de compra: ...

Almacén: 11 ... VIA DE EVITAMIENTO

Código	Cod.F	Descripción	Cantida	Unidad	Precio unitario	Total	Peso	Volumen
1	094058	LDA METALOX GR. 150 ABRALIT	2.0000	PQX50	42.464658	84.93	0.000	0.00
2	094057	LDA AL AGUA GR. 400 ABRALIT	2.0000	PQX50	25.883480	51.77	0.000	0.00
3	094027	LDA AL AGUA GR. 1000 ABRALIT	4.0000	PQX50	34.601840	138.41	0.000	0.00
4	094026	LDA AL AGUA GR. 600 ABRALIT	4.0000	PQX50	25.883480	103.53	0.000	0.00
5	094021	LDA AL AGUA GR. 220 ABRALIT	5.0000	PQX50	25.883480	129.42	0.000	0.00
6	094019	LDA AL AGUA GR. 150 ABRALIT	1.0000	PQX50	30.079700	30.08	0.000	0.00
7	094018	LDA AL AGUA GR. 120 ABRALIT	14.0000	PQX50	31.125360	435.76	0.000	0.00
8	094017	LDA AL AGUA GR. 100 ABRALIT	10.0000	PQX50	34.975290	349.75	0.000	0.00
9	094016	LDA AL AGUA GR. 80 ABRALIT	10.0000	PQX50	38.825220	388.25	0.000	0.00
10	094009	LDA METALOX GR. 180 ABRALIT	26.0000	PQX50	42.464660	1104.08	0.000	0.00
11	094008	LDA METALOX GR. 120 ABRALIT	40.0000	PQX50	42.831320	1713.25	0.000	0.00
12	094007	LDA METALOX GR. 100 ABRALIT	50.0000	PQX50	42.831320	2141.57	0.000	0.00
13	094006	LDA METALOX GR. 80 ABRALIT	110.00	PQX50	46.823840	5150.62	0.000	0.00
14	094005	LDA METALOX GR. 60 ABRALIT	24.0000	PQX50	52.629290	1263.10	0.000	0.00

☐ Precios incluyen impuestos

Responsable: 45037891 ... QUISPE SUPHO, LURDES

Observación: APROBADO

Peso: 0.000 Total: 18.146.58

Volumen: 0.000

Validar Documentos previos Documentos posteriores Aceptar Cancelar

Fuente: La Empresa

- Crear una orden de flete: Con el ingreso de la guía ya los productos están disponibles en stock, pero solo tienen el valor de costo de compra mas no el flete, en este paso se agrega el costo de flete, para tener un valor real del producto. Este flete se pacta antes de traer la mercadería con el transporte, y se hace un valorizado por unidad en un documento aparte.
- Ingresar los productos y el flete: Con la orden creada se ingresa todos los productos que llegaron en el transporte y se prorratea el valor a unidades, una vez ingresado ítem por ítem, y el valor unitario. Se colocan los datos del transporte, y se hace el ingreso valorizado de los productos. Cuando este paso este completado, recién venta puede disponer del stock.

Figura 32 Ingreso de Costo Flete por Mercadería

Comprobante de entrada de inventario - FEMACO SRL

Operación: Entrada de mercaderías flete ***** Documento: ENTRADAS valorizadas Via evita 001-01972

Proveedor: 102948034 ANDIA ROMERO, RUT IRENE Fecha de emisión: 05/04/2018

Moneda: S/ Número de orden de compra:

Almacén: 11 VIA DE EVITAMIENTO

Detalle	Contabilidad	Código	Cod.F	Descripción	Cantida	Unidad	Precio unitario	Total	Peso	Volumen
1	205013	11302		KIT-VISOR U.V PARA 600 LTS ETERNIT	15.000	UND	0.300000	4.50	0.000	0.0
2	205011	11301		KIT VALVULA FLOTADORA ETERNIT	15.000	UND	0.200000	3.00	0.000	0.0
3	205010	11301		KIT MULTICONECTOR ETERNIT	6.0000	UND	0.200000	1.20	0.000	0.0
4	205008	11301		KIT CARTUCHO PARA FILTRO - ETERNIT	3.0000	UND	0.200000	0.60	0.000	0.0
5	205008	11301		KIT CARTUCHO PARA FILTRO - ETERNIT	7.0000	UND	0.200000	1.40	0.000	0.0
6	205007	11302		BOLSA ACC TANQUE 1100 C/FILTRO ETERNIT	22.000	UND	0.300000	6.60	0.000	0.0
7	205007	11302		BOLSA ACC TANQUE 1100 C/FILTRO ETERNIT	3.0000	UND	0.300000	0.90	0.000	0.0
8	205004	11337		TANQUE ARENA 1100 L TOT EQUIPADO ETERNIT	15.000	UND	25.000000	375.00	315.000	0.0
9	205003	11337		TANQUE ARENA 600 L TOT EQUIPADO ETERNIT	7.0000	UND	15.000000	105.00	101.500	0.0
10	205002	11318		TANQUE NEGRO 1100 L TOT EQUIPADO ETERNIT	7.0000	UND	25.000000	175.00	0.000	0.0
11	205001	11317		TANQUE NEGRO 600 L TOT EQUIPADO ETERNIT	15.000	UND	15.000000	225.00	0.000	0.0
12	042014			CLAVO DE 4" ALBAÑIL	210.00	KG	0.130000	27.30	210.000	0.0
13	042012			CLAVO DE 2 1/2 " ALBAÑIL	540.00	KG	0.128704	69.50	540.000	0.0
14	042011			CLAVO DE 2 " ALBAÑIL	1,200.	KG	0.130000	156.00	1200.000	0.0

☐ Precios incluyen impuestos

Responsable: 43709169 HUANACUNE MENDOZA, ELISBAN DANILO

Observación:

Peso: 29,666.500 Total: 5,546.00

Volumen: 0.000

Validar Documentos previos Documentos posteriores Aceptar Cancelar

Fuente: La Empresa

- Archivar guía: El área de compras tiene un registro de todas las órdenes de compra creadas, incluso las desaprobadas y anuladas, así hay un seguimiento del trabajo realizado, o por si hay una observación en un futuro, se puede revisar el registro, para validar los datos ingresados al sistema. Estas guías también permiten ser el sustento por si hay una auditoria ya sea interna o externa.

d. Check list

Tabla 21 Check List del proceso Ingreso del Flete al Sistema

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Se ingresa el flete luego de ingresar la guía al sistema?	1			
2	¿Se ingresa el flete luego de ingresar la factura al sistema?	1			
3	Se utiliza Excel para el prorrateo del flete	1			
4	Existen errores por el uso del prorrateo			1	
5	Los costos de los fletes están registrados en el sistema				1
6	Se realiza el registro del flete el mismo día del ingreso de la mercadería	1			
7	Se conoce del costo del flete antes de que llegue la mercadería	1			
8	Varían los costos por variación de fletes			1	
9	Existe un lugar donde se archiven las guías	1			
10	Se pierden guías con regularidad				1
	TOTAL	6	0	2	2
	PUNTAJE (%)	60%	0%	20%	20%
	CALIFICACION POSITIVA	6	60%		
	CALIFICACION NEGATIVA			4	40%

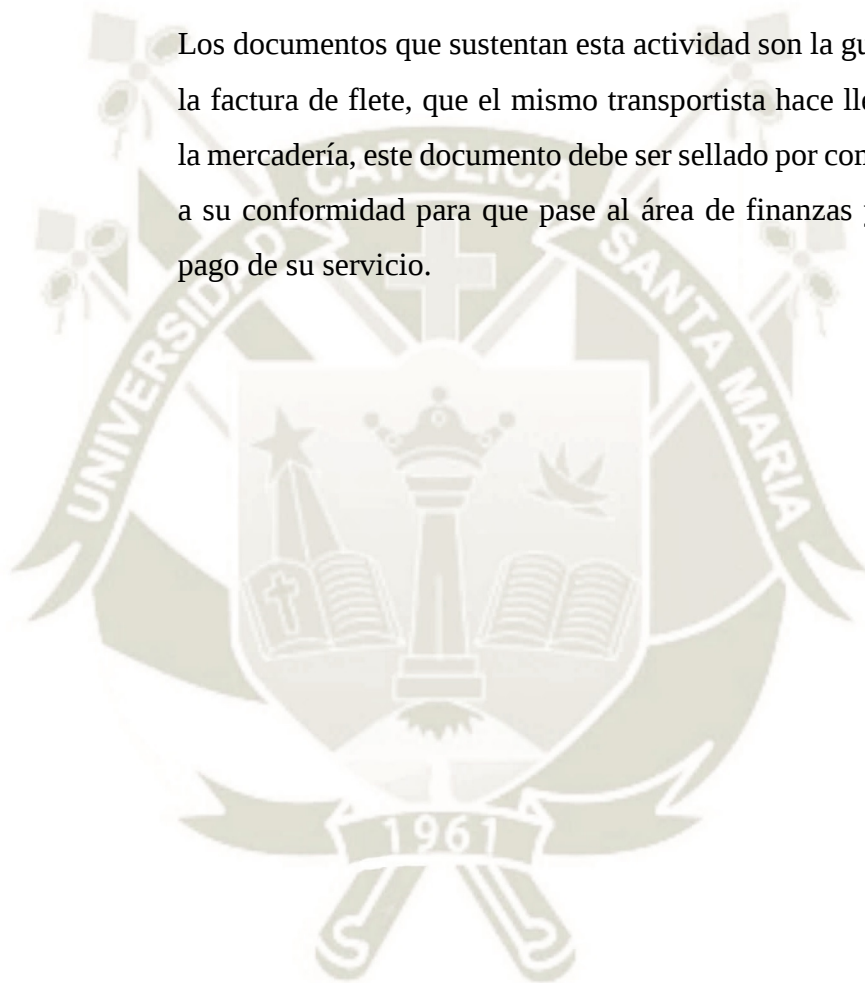
Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El costo de flete se halla de manera manual en una plantilla de Excel y el ingreso se realiza de igual manera, se hace el ingreso de cada producto colocando la cantidad y el costo de flete, de modo que el sistema hace un prorrateo y un costo promedio cuando se ingresa el flete, los errores se dan cuando se ingresan mal los productos,

generando demoras en el ingreso de la mercadería, este proceso toma tiempo y el empleado debe usar hasta horas extras para realizarlo, ya que el mismo día que se ingresa la mercadería se debe de ingresar el flete. La supervisión se da cuando gerencia realiza el análisis de utilidad diaria y se ven las diferencias en los costos, no es una actividad productiva, pero si es importante ya que actualmente el sistema no ayuda a que este proceso sea de manera automática.

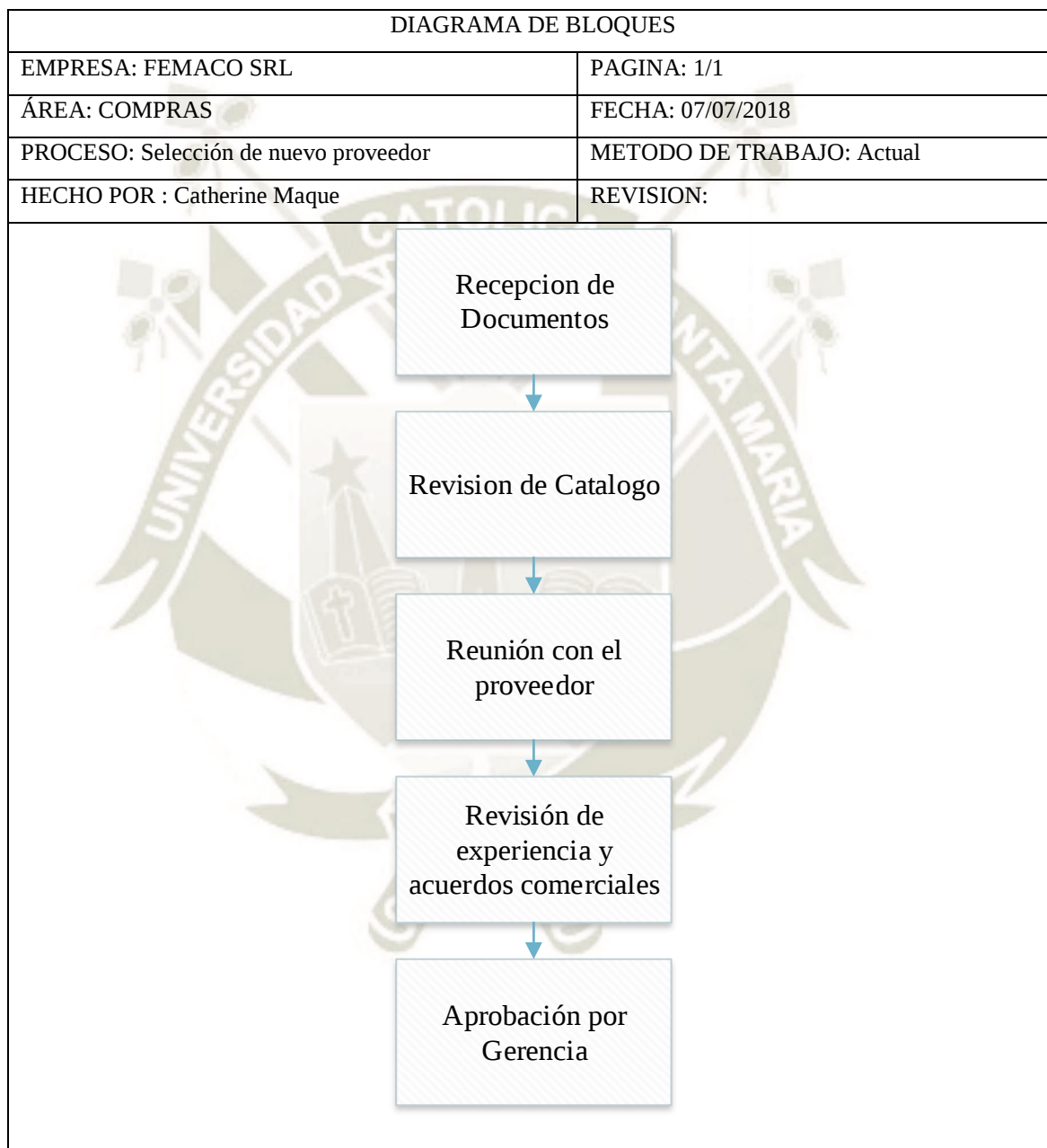
Los documentos que sustentan esta actividad son la guía de remisión, y la factura de flete, que el mismo transportista hace llegar apenas llega la mercadería, este documento debe ser sellado por compras, de acuerdo a su conformidad para que pase al área de finanzas y se programe el pago de su servicio.



3.1.10.10. Selección de nuevo proveedor

a. Diagrama de Bloques

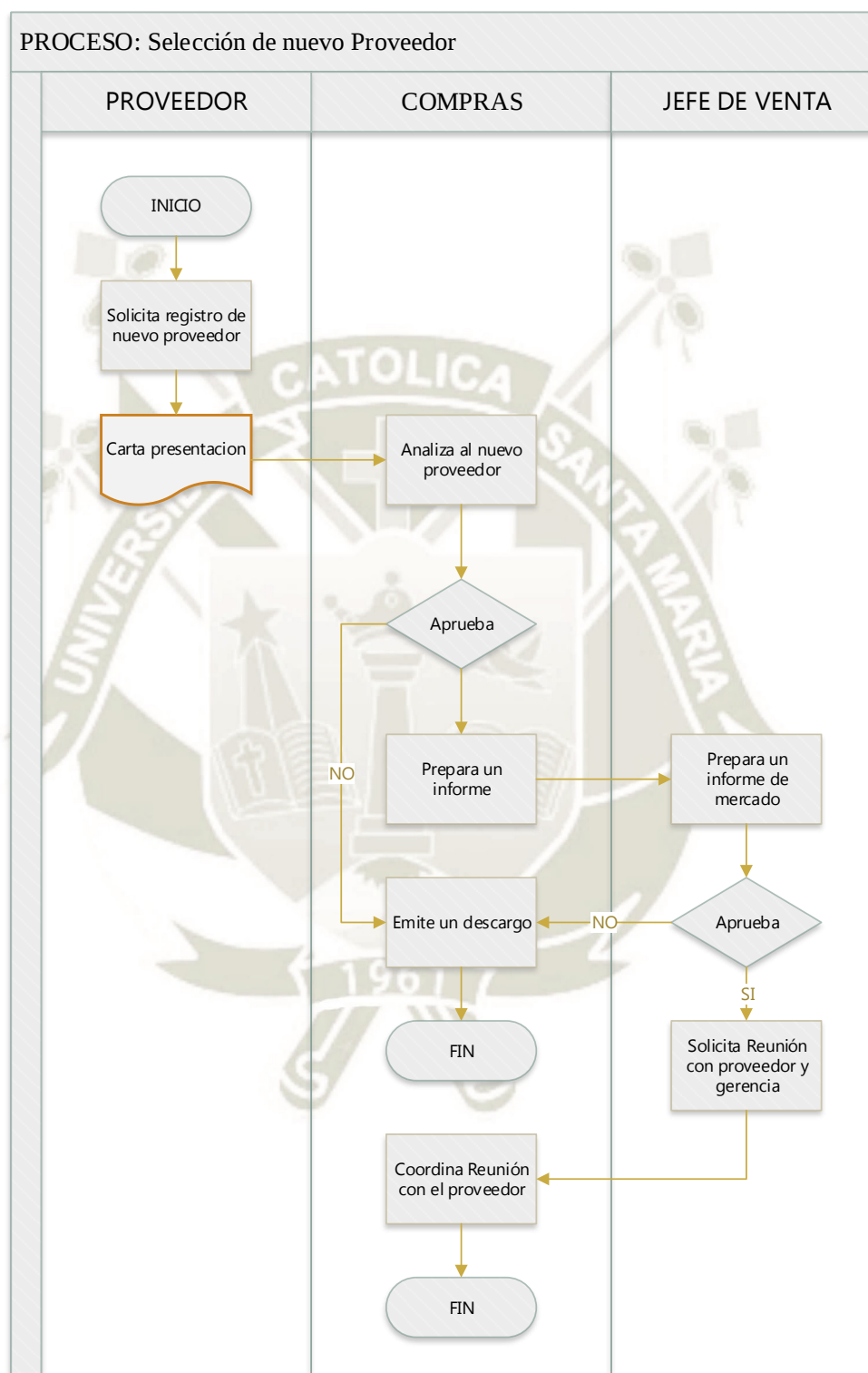
Figura 33 Diagrama de Bloques del Proceso Selección de nuevo proveedor



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 34 Diagrama de Flujo Selección de nuevo Proveedor



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Recepción de Documentos: Los proveedores pueden buscar a la empresa o la empresa, puede buscar proveedores, de cualquiera de las dos formas se hace una revisión y seguimiento de la experiencia para incluirlo dentro de la cartera de proveedores. Los documentos que presenta un proveedor son una tarjeta de presentación y el catálogo de productos que ofrecen, El jefe de compras debe de atender al proveedor para su posterior revisión.
- Revisión de Catalogo: El catalogo es la carta de presentación de la empresa, donde se puede visualizar hasta donde llega el alcance de los productos que ofrecen, de acuerdo a las necesidades del cliente, la empresa puede optar por adquirirlos o no. En la revisión, se observa, las marcas, variedades, garantía, si es producto nuevo, y el precio. Este catálogo también se hace llegar al jefe de ventas para que indique sus observaciones por su experiencia de
- Reunión con el proveedor: Una vez revisado los productos a ofreceres, se confirma una reunión con el proveedor, y el jefe de ventas, para que pueda explicar algunas observaciones halladas, los precios de los productos, la calidad de los productos, el tiempo de despacho. Además, debe de explicar la utilidad de los productos que ofrecen y las garantías que tienen.
- Revisión de experiencia y acuerdos comerciales: Luego de revisar los productos y los precios, y tienen la aprobación del jefe de ventas, se procede a revisar la experiencia como proveedor, a los clientes principales, también se revisa si hay escalas de precios como distribuidor, o compras por volumen, y las formas de pago.
- Aprobación por Gerencia: Con los datos del proveedor, se envía un informe a gerencia, sobre los productos resaltantes, los precios de compra, y precios de mercado, los distribuidores que trabajan con el proveedor, y los acuerdos comerciales que están dispuestos a trabajar con la empresa.

d. Check List

Tabla 22 Check lista del proceso Selección de un nuevo proveedor

Nº	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Existe un área especial que revise las propuestas de nuevos proveedores				1
2	Se buscan nuevos proveedores			1	
3	Se realizan un análisis de precios calidad y mercado del catálogo propuesto			1	
4	El departamento de compras se da abasto para la investigación y selección de nuevos proveedores				1
5	El área de ventas, se involucra en la selección de nuevos proveedores			1	
6	Por falta de tiempo se llegan a estancar solicitudes de proveedores		1		
7	Se tiene un cronograma para recibir al proveedor		1		
8	La empresa recibe más de 2 proveedores nuevos a la semana	1			
9	Existen políticas o estándares para la elección de nuevos proveedores				1
10	Gerencia revisa proveedores por su cuenta			1	
	TOTAL	1	2	4	3
	PUNTAJE (%)	10%	20%	40%	30%
	CALIFICACION POSITIVA	3	30%		
	CALIFICACION NEGATIVA			7	70%

Fuente: La Empresa

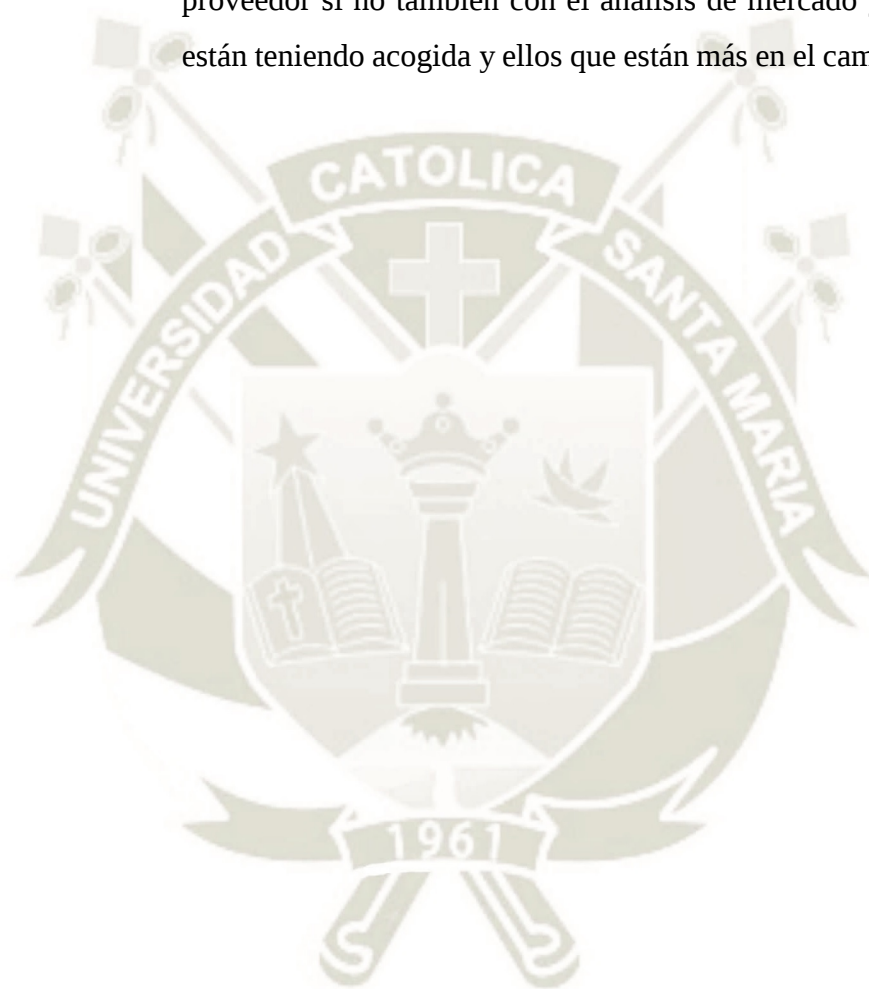
Elaboración propia

Empresas distribuidoras de productos de ferretería, se presentan durante la semana ofreciendo su gama de productos y su disposición de trabajar con la empresa, según el área de compras recibe por lo menos 2 proveedores a la semana, los cuales entregan información de productos y precios, para su posterior evaluación, el área de compras no dispone de tiempo para revisar minuciosamente el catalogo, suele derivarlo al área de ventas, y al final no se decide si se acepta o no.

Este proceso no tiene una política establecida que determine las actividades que debe realizar para aprobar o desaprobado a un proveedor, a veces el proveedor al no recibir respuesta va con la competencia y suele ser una buena estrategia de mercado.

El área indica que debería haber más personal o un área de investigación de mercado que se encargue de analizar y buscar a nuevos proveedores potenciales que sean competitivos en el mercado, a fin de obtener los mejores precios del mercado.

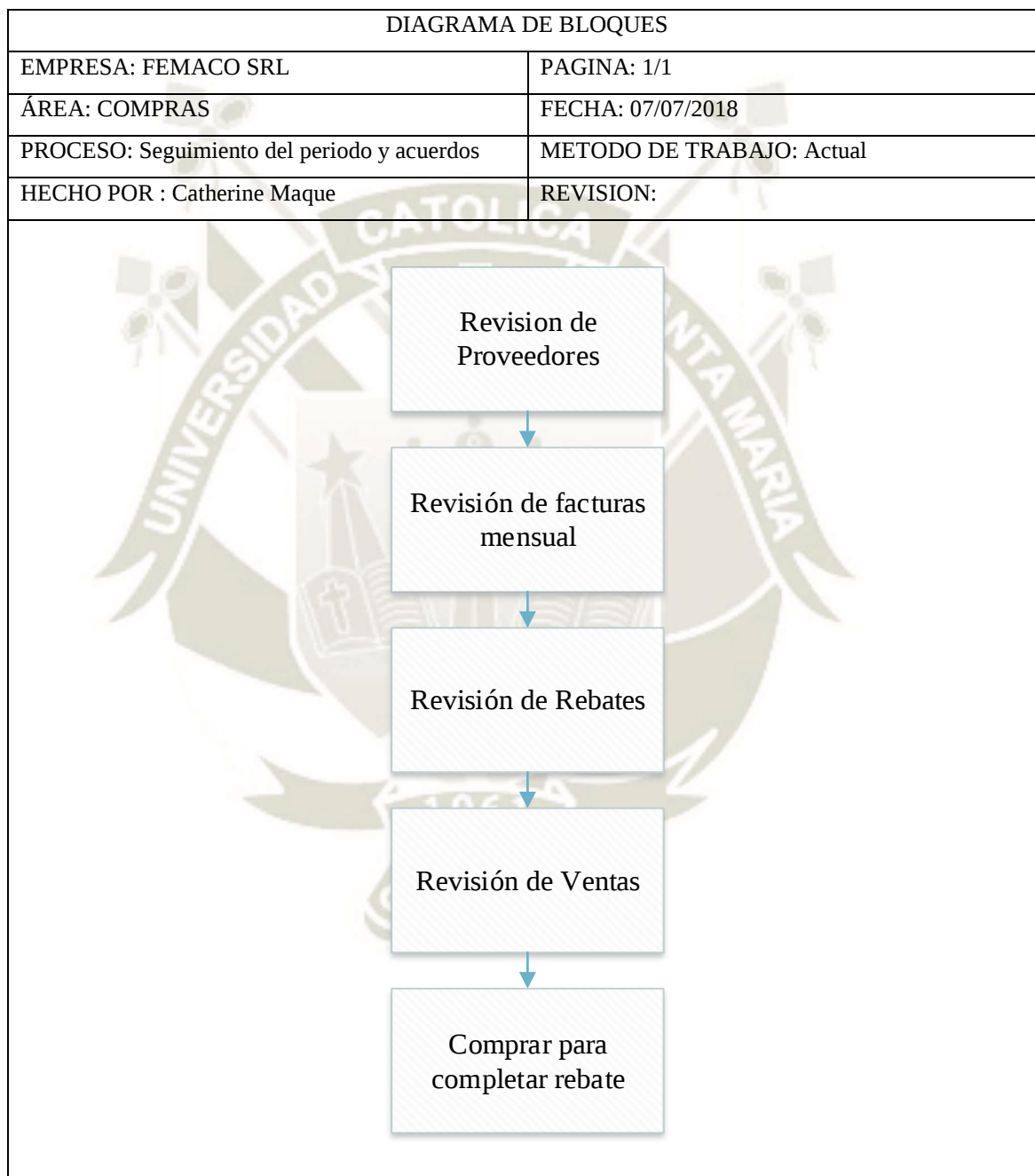
El área de compras, requiere que el área de ventas se involucre más en el tema de búsqueda de proveedores, no solo con la derivación del proveedor si no también con el análisis de mercado y las marcas que están teniendo acogida y ellos que están más en el campo pueden verlo.



3.1.10.11. Seguimiento del periodo y acuerdos Comerciales

a. Diagrama de Bloques

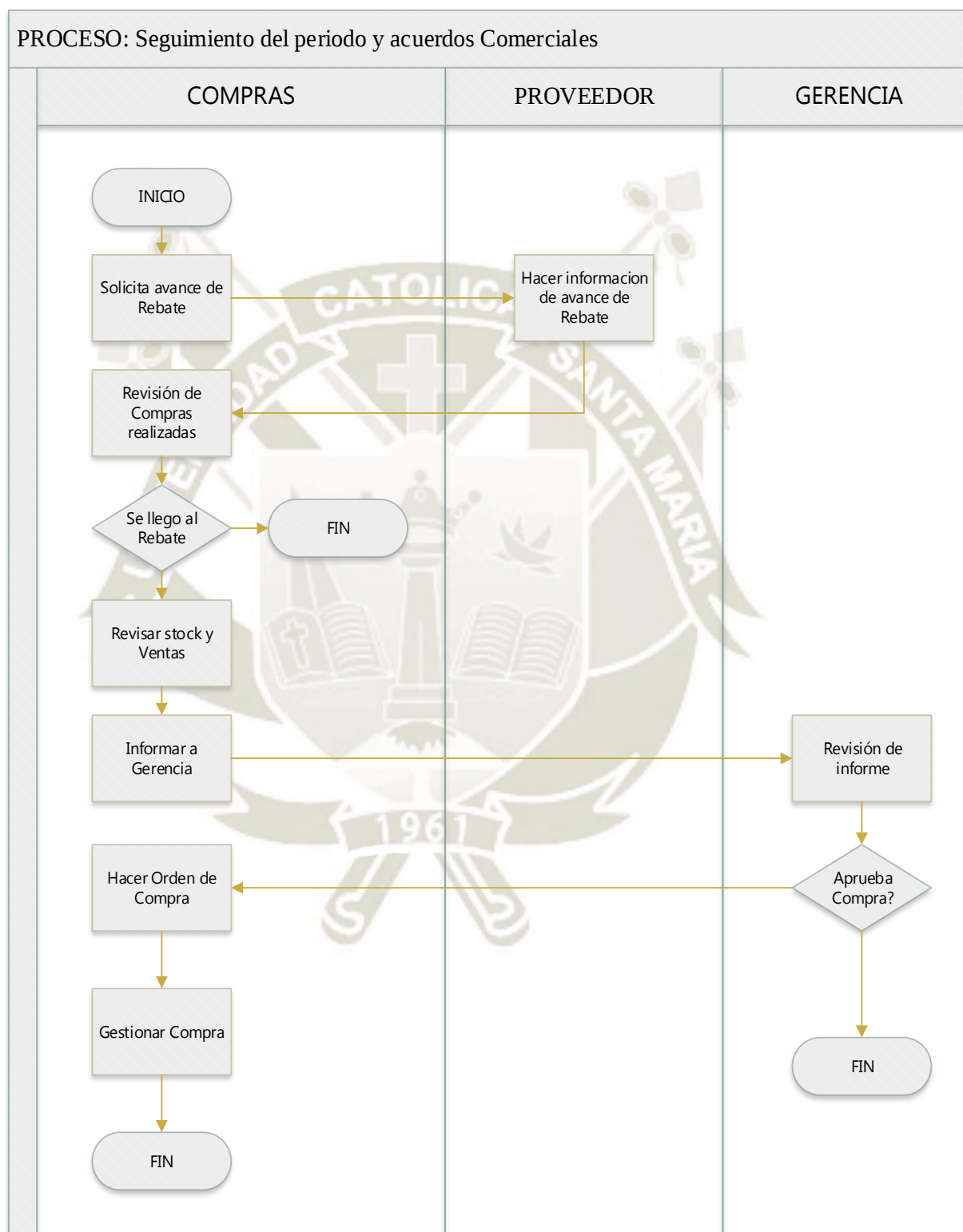
Figura 35 Diagrama de Bloques del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 36 Diagrama de Análisis del proceso Seguimiento del periodo y acuerdos

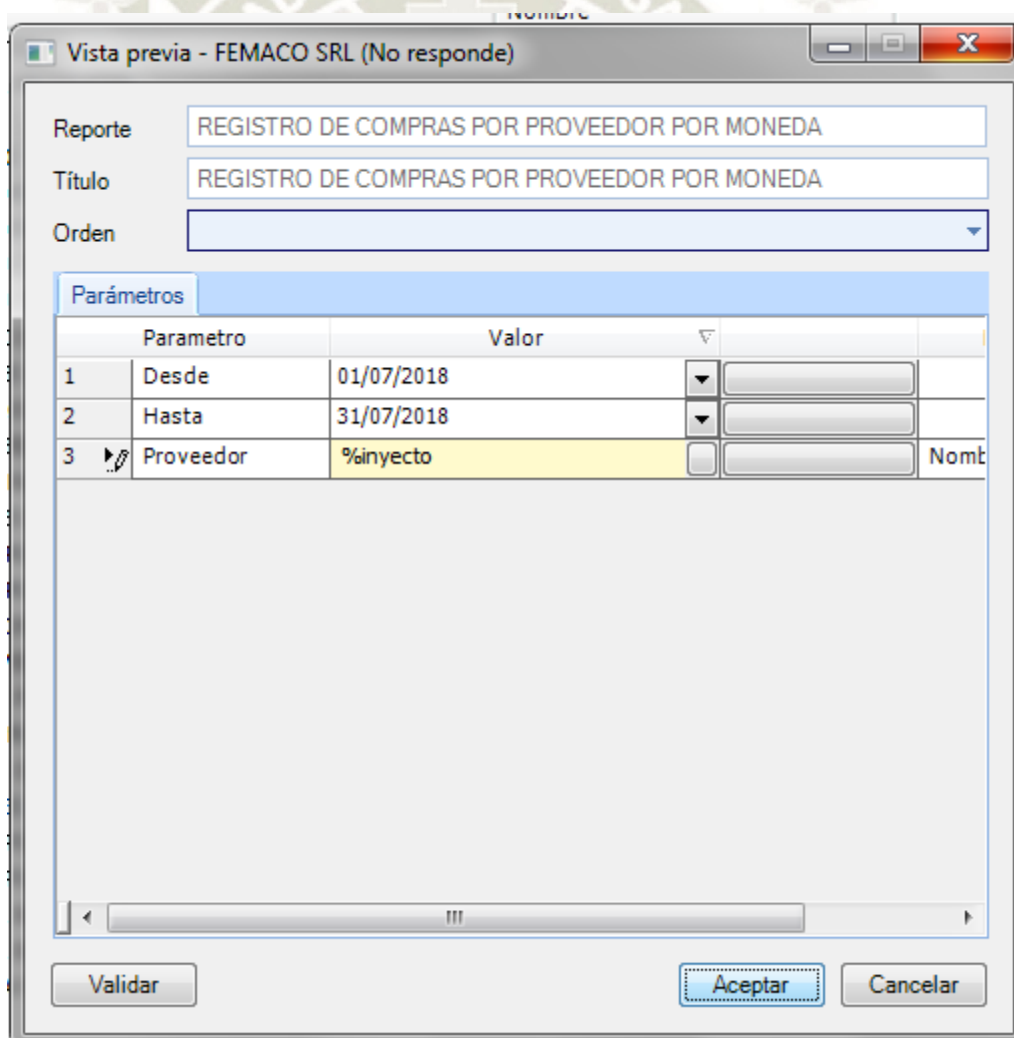


Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Revisión de Proveedores: Los acuerdos comerciales son diferentes para cada proveedora, pero existen unos proveedores puntuales, los cuales se firmaron acuerdos de compra mensual o trimestral, en el cual la empresa se compromete a realizar compras en volumen de acuerdo a objetivos establecidos, cada mes se revisa solo a los proveedores que se tienen que cumplir estos objetivos y no perder la distribución y beneficios.

Figura 37 Registro Búsqueda de las compras realizadas por proveedor



Vista previa - FEMACO SRL (No responde)

Reporte: REGISTRO DE COMPRAS POR PROVEEDOR POR MONEDA

Título: REGISTRO DE COMPRAS POR PROVEEDOR POR MONEDA

Orden:

Parámetros

	Parametro	Valor		
1	Desde	01/07/2018		
2	Hasta	31/07/2018		
3	Proveedor	%inyecto		Nomb

Validar Aceptar Cancelar

Fuente: La Empresa

- Revisión de facturas mensual: El sistema permite sacar reportes mensuales sobre las compras realizadas, el comprador debe sacar un reporte de cada proveedor y hacer un comparativo con el proveedor sobre las compras realizadas durante el periodo del rebate.

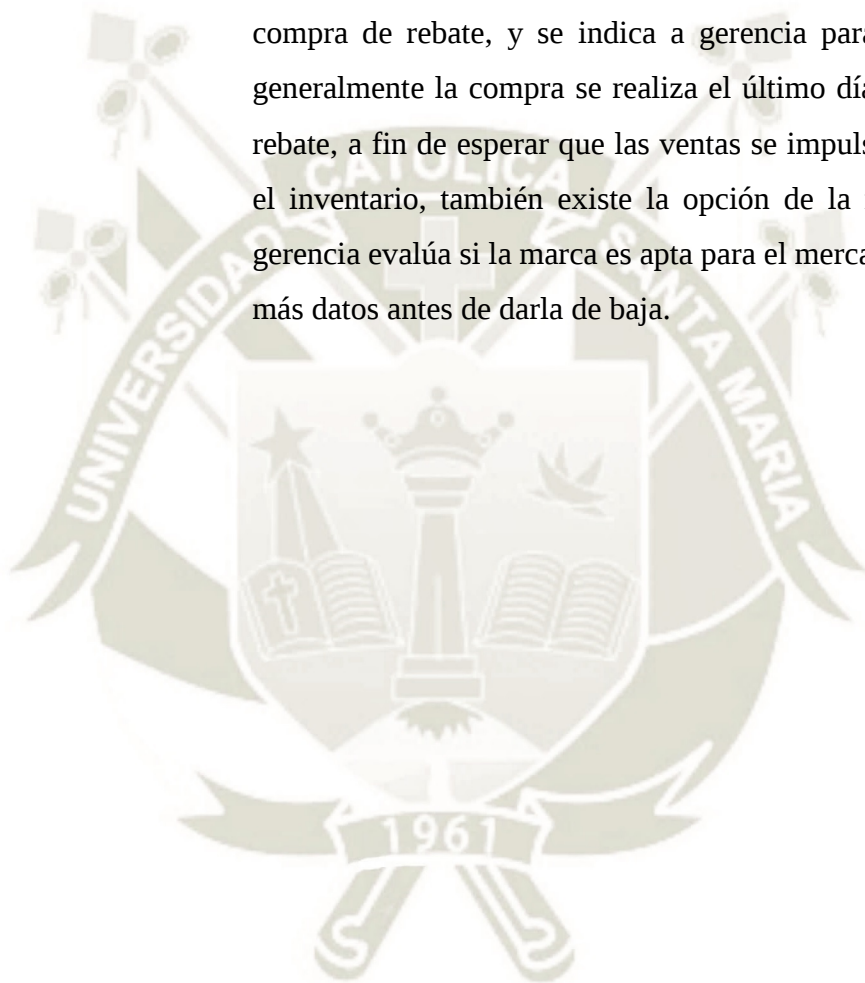
Figura 38 Reporte del Registro de Compras por Proveedor

FEMACO SRL		REGISTRO DE COMPRAS POR PROVEEDOR (MONEDA)										09/08/2018	
Desde: 01/07/2018													
Hasta: 31/07/2018		Página 1 de 1											
TipoCp	NumCp	FecEmision	FecIngreso	Proveedor	Moned	Total	Saldo	TpCamb	Almacen	EstadoE	Anulado	NumCpContable	
FC12	F004-03680	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,366.62	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00290	
FC12	F004-03681	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,309.97	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00291	
FC12	F004-03682	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	1,684.18	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00292	
FC12	F004-03683	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	342.41	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00293	
FC12	F004-03684	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	17.26	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00294	
FC12	F004-03685	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	28.32	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00295	
FC12	F004-03686	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	4,325.31	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00296	
FC12	F004-03687	05/07/2018	11/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	11.63	0.00	3.29	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00297	
FC11	F004-03706	07/07/2018	10/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	8,563.49	0.00	3.29	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00267	
FC11	F004-03704	07/07/2018	10/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	1,489.84	0.00	3.29	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00272	
FC11	F004-03705	07/07/2018	10/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	11.59	0.00	3.29	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00273	
FC11	F004-03703	07/07/2018	10/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	5,408.25	0.00	3.29	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00274	
FC11	F004-03744	13/07/2018	16/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	4,699.02	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00478	
FC11	F004-03745	13/07/2018	16/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	969.81	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00479	
FC11	F004-03746	13/07/2018	16/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	6,293.41	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00480	
FC12	F004-03768	19/07/2018	23/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,388.84	0.00	3.27	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00690	
FC12	F004-03769	19/07/2018	23/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	1,174.43	0.00	3.27	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00691	
FC12	F004-03770	19/07/2018	23/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	727.40	0.00	3.27	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00692	
FC12	F004-03771	19/07/2018	23/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	4.44	0.00	3.27	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00693	
FC12	F004-03772	19/07/2018	23/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	7,030.97	0.00	3.27	HUANUCO	TOTAL		2001-07-2018-00694	
FC11	F004-03778	21/07/2018	24/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	3,281.08	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00740	
FC11	F004-03779	21/07/2018	24/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	3,280.31	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00741	
FC11	F004-03780	21/07/2018	24/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	12,326.63	0.00	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-00742	
FC11	F004-03819	27/07/2018	30/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	155.76	155.76	3.28	VIA DE EVITAMI	PENDIEN	Anulado	2001-07-2018-00954	
FC11	F004-03521	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	25,206.92	25,206.92	3.28	VIA DE EVITAMI	PENDIEN	Anulado	2001-07-2018-01030	
FC11	F004-03850	31/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	24,799.59	24,799.59	3.27	VIA DE EVITAMI	PENDIEN	Anulado	2001-07-2018-01031	
FC11	F004-03819	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	155.76	155.76	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01045	
FC11	F004-03820	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,941.79	2,941.79	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01046	
FC11	F004-03821	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,519.42	2,519.42	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01047	
FC11	F004-03823	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	116.82	116.82	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01048	
FC11	F004-03824	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	18,330.12	18,330.12	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01049	
FC11	F004-03822	27/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	1,143.02	1,143.02	3.28	VIA DE EVITAMI	TOTAL		2001-07-2018-01050	
FC11	F004-03853	31/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	18,177.19	18,177.19	3.27	VIA DE EVITAMI	PENDIEN		2001-07-2018-01053	
FC11	F004-03850	31/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	2,867.02	2,867.02	3.27	VIA DE EVITAMI	PENDIEN		2001-07-2018-01055	
FC11	F004-03851	31/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	3,067.43	3,067.43	3.27	VIA DE EVITAMI	PENDIEN		2001-07-2018-01056	
FC11	F004-03852	31/07/2018	31/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	687.94	687.94	3.27	VIA DE EVITAMI	PENDIEN		2001-07-2018-01057	
NC3011	F001-00496	05/07/2018	26/07/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	-4,425.00	0.00	3.29				2001-07-2018-00806	
NC3011	F001-00518	27/07/2018	01/08/2018	INYECTO PLAST S A	US \$	-230.52	230.52	3.28	VIA DE EVITAMI			2001-08-2018-00002	

Fuente: La Empresa

- Revisión de Rebates: Una vez obtenido el reporte de compras, se solicita os rebates actualizados de cada proveedor importante con el que se tenga acuerdos comerciales, también se anexa el avance de compras que envíe el proveedor como consulta. Con los datos obtenidos se revisa si se llegó o no al rebote y cuanto es lo que falta.

- Revisión de Ventas: Solo se revisa las ventas de los rebates que no se llegaron durante el periodo, a fin de verificar si las ventas bajaron o hay algún problema en el mercado, si las ventas bajaron se comunica inmediatamente a ventas, para que indiquen cuales son los problemas del producto, si se puede lanzar una promoción para liquidar el producto y renovar stock u otra solución.
- Comprar para completar rebate: Se hace una planificación de compra de rebate, y se indica a gerencia para su aprobación, generalmente la compra se realiza el último día del periodo del rebate, a fin de esperar que las ventas se impulsen y regularicen el inventario, también existe la opción de la no compra, aquí gerencia evalúa si la marca es apta para el mercado y se recurre a más datos antes de darla de baja.



d. Check List

Tabla 23 Check Lista del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos comerciales

Nº	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Se tiene establecido los proveedores con los cuales se trabaja por acuerdos comerciales de compra	1			
2	El cumplimiento de los acuerdos comerciales es de responsabilidad del área logística - compras	1			
3	Existe un reporte que ayude a la revisión rápida de las compras	1			
4	El reporte ayuda para la obtención rápida de rebates			1	
5	Los compromisos de compras son montos reales y alcanzables			1	
6	Compras tiene acceso a la revisión de ventas periódicas por proveedor			1	
7	Existe un reporte rápido y dinámico que permita revisar las ventas y las compras por proveedor				1
8	Se han realizado compras innecesarias solo para cumplir el rebate			1	
9	El área de ventas tiene conocimiento y compromiso sobre los acuerdos	1			
10	Existe algún plan estratégico para alcanzar las ventas y compras deseados			1	
	TOTAL	4	0	5	1
	PUNTAJE (%)	40%	0%	50%	10%
	CALIFICACION POSITIVA	4	40%		
	CALIFICACION NEGATIVA			6	60%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

El área de Compras requiere tener conocimiento de cómo está el avance de las compras en relación al rebate comprometido que debe cumplir la empresa, los reportes del sistema no permiten que sea simple y sencillo la interpretación del reporte. Este reporte se debe de adecuar haciendo varios cambios en Excel para poder sacar un informe final, generando tiempos y retrasos, para poder tomar las decisiones.

Los rebates fueron establecidos por la gerencia y el proveedor, pero existe un problema en unos proveedores, en los cuales no se llega a vender lo que se solicita y para no perder este beneficio, logística debe de realizar una compra innecesaria, solo para no perder el rebate.

El área de ventas no compromete a los vendedores a llegar a cuotas por producto, así con ello ayudarían a logística a realizar las compras acordes a las necesidades.

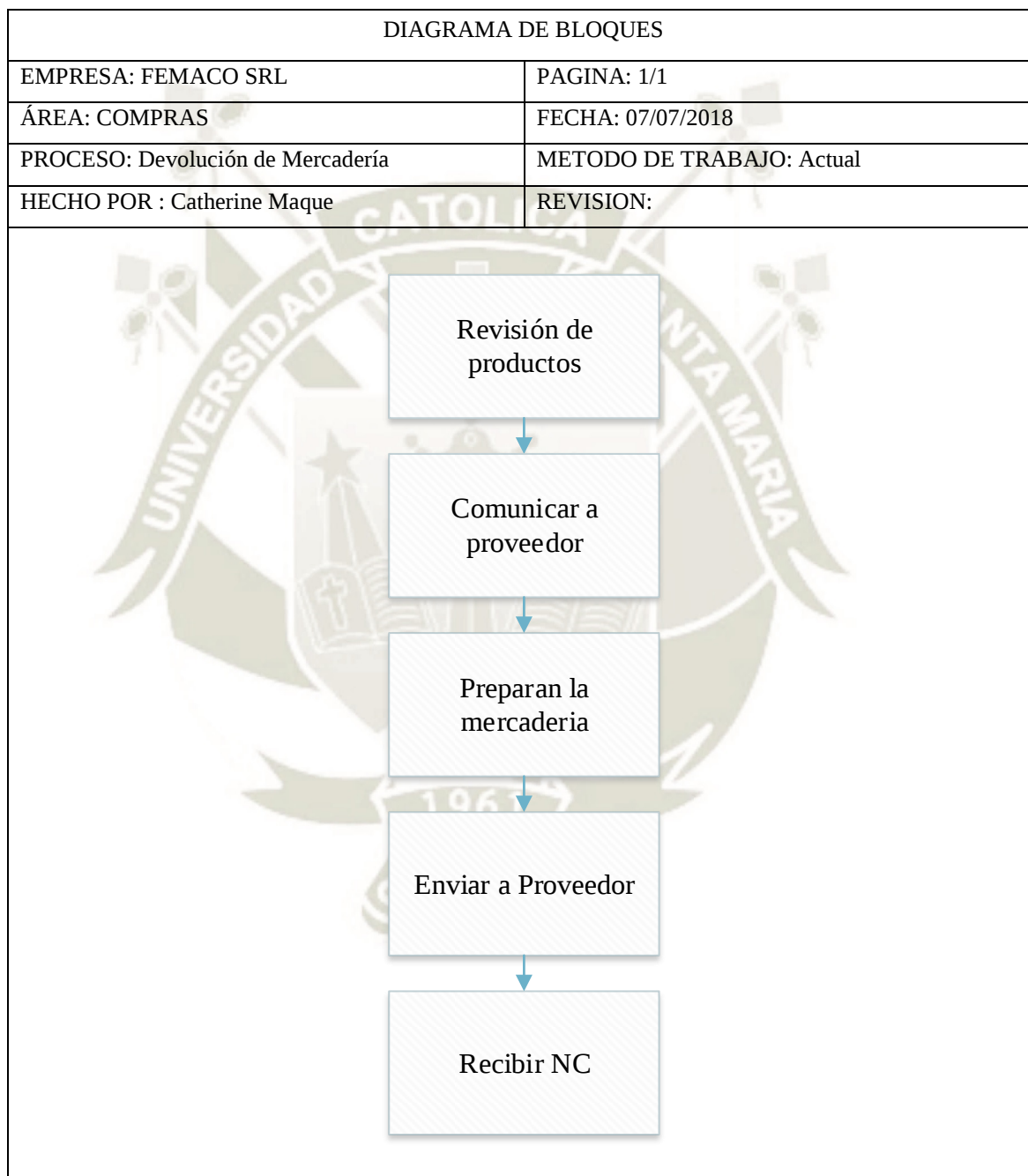
El área de compras a llegado a presionar a ventas, para que vendan los productos ya que se tiene que realizar una nueva compra, no existe un plan estratégico por parte de compras y ventas que permitan el flujo regular de rotación de productos. Se aduce que el mercado está saturado, pero no se analiza cual es la problemática para no alcanzar las ventas requeridas.



3.1.10.12. Devolución de Mercadería

a. Diagrama de Bloques

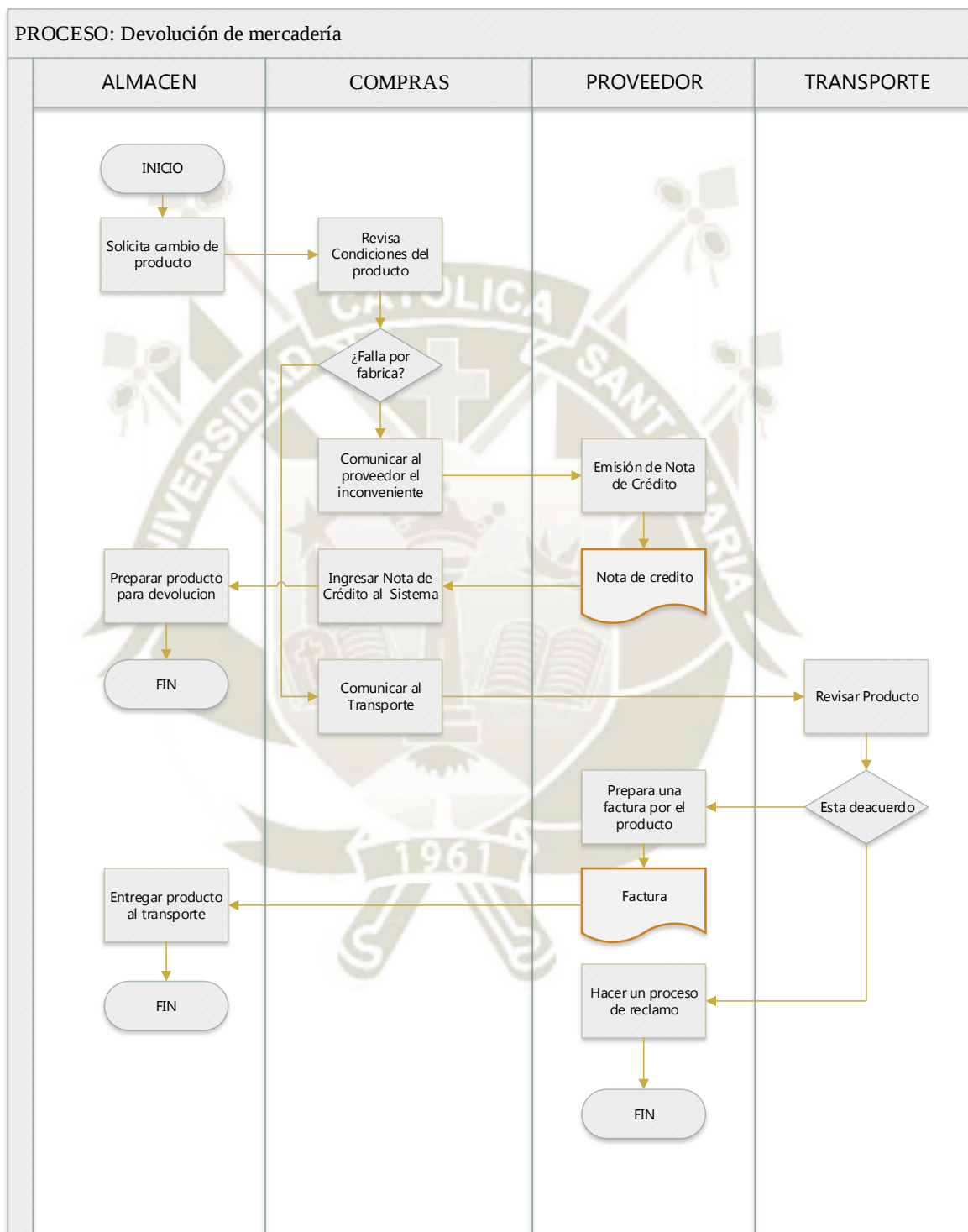
Figura 39 Diagrama de Bloques del Proceso Devolución de Mercadería



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 40 Diagrama de Análisis del proceso Devolución de Mercadería



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Revisión de productos: Solo la mercadería que fue dañada fuera de las instalaciones de la empresa, puede ser devuelta. Existen dos motivos daños de fábrica o mala manipulación en la ruta de transporte. Si fue por el transporte, se llega a un acuerdo con el transporte, para que asuma el costo, si es por fábrica, el proveedor debe de responder a la solicitud.
- Comunicar a proveedor: Cuando se detecta el producto dañado, inmediatamente se toman las fotografías y se hace un informe sobre el producto dañado, luego se comunica al proveedor o transporte sobre el estado del producto para su evaluación. El proveedor puede pedir que se devuelva la mercadería o simplemente hacer una nota de crédito.
- Preparan la mercadería: Cuando se detectaron los productos dañados inmediatamente se envían los productos al almacén ficticio de productos dañados, para separarlos de los productos en buen estado y evitar problemas con el cliente final, se emban los productos hasta esperar que compras indique que se realizara con la mercadería.
- Enviar a Proveedor: Si el proveedor lo requiere se envía el producto hasta sus instalaciones, asumiendo el costo del envío, el producto sale con una guía de salida, para dar el seguimiento de la mercadería. El jefe de almacén es responsable de la ubicación de todos los productos activos en el sistema.
- Recibir NC: una vez gestionada el envío del producto y el envío del informe el proveedor constata la falla y realiza el cambio o emite una nota de crédito sobre el o los productos, así la empresa no está perjudicada por fallas del proveedor. Con la emisión de este documento el producto sale del sistema y sale del almacén.

d. Check list

Tabla 24 Check List del proceso Devolución de Mercadería

N°	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Los productos a devolución son por mala manipulación externa		1		
2	Los productos dañados se separan de la mercadería optima	1			
3	El proveedor responde a la solicitud de la empresa		1		
4	El proveedor asume el costo de devolución				1
5	El proveedor a condicionado que si se devuelve la mercadería, se pierden beneficios de descuentos			1	
6	Existe un almacén y lugar especial para guardar la mercadería dañada				1
7	Logística cuenta con una caja chica para los costos de envío de la mercadería dañada				1
8	El costo de transporte lo asume la empresa	1			
9	Existen problemas con la recepción de notas de crédito por fechas		1		
10	Se han perdido notas de crédito por falta de seguimiento				1
	TOTAL	2	3	1	4
	PUNTAJE (%)	20%	30%	10%	40%
	CALIFICACION POSITIVA	5	50%		
	CALIFICACION NEGATIVA			5	50%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

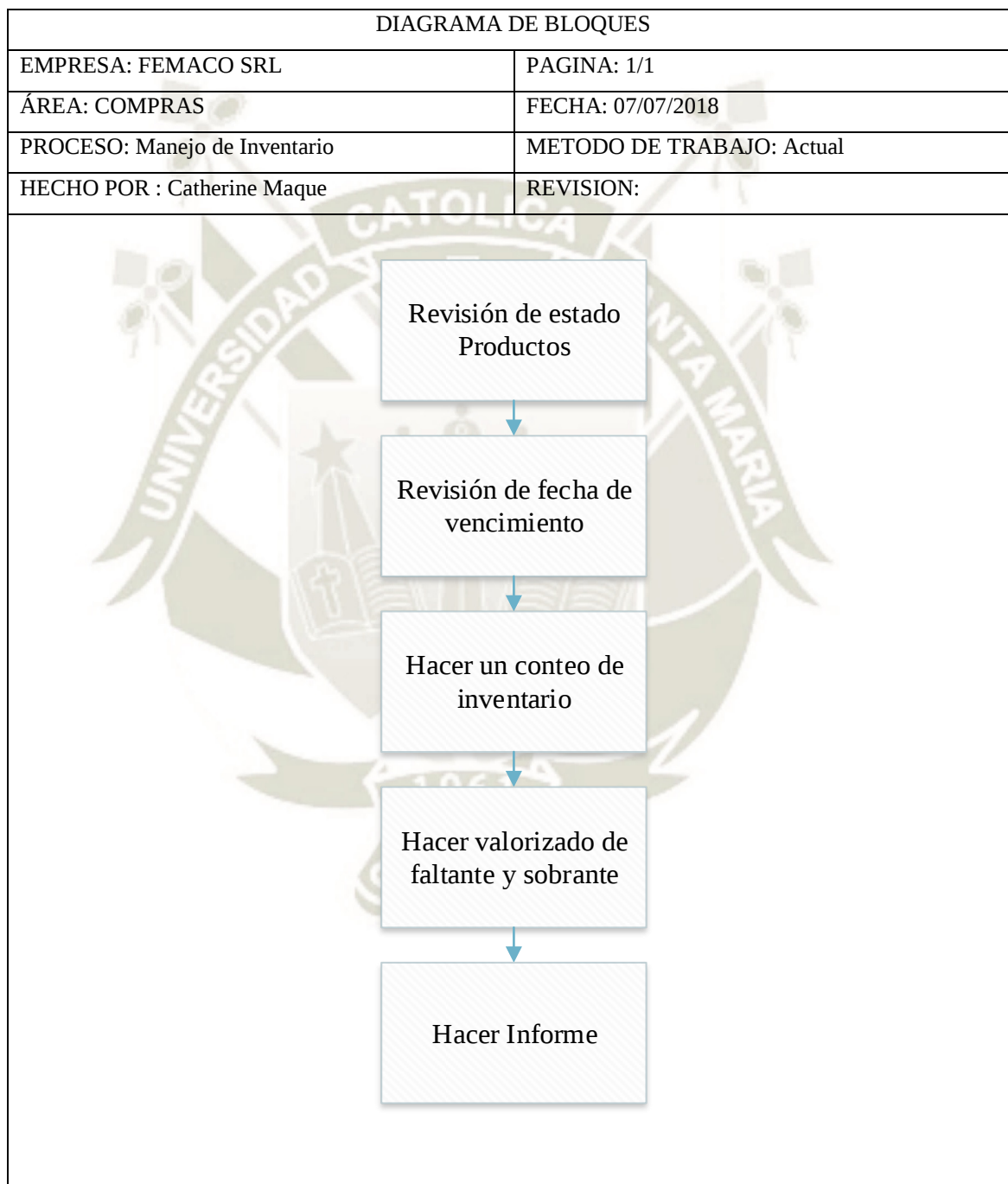
Las devoluciones, no se realizan constantemente, pero se junta la mercadería devolver y se conversa con el proveedor, para proceder a la devolución, o la generación de nota de crédito, este proceso no se realiza todos los días, pero si se debe dar de seguimiento, para que se dé una solución ante la problemática, de dilatar este proceso, esto conlleva a que se tome bastante tiempo, en realizar las gestiones.

Estos productos que están observados por fallas, mientras no se halle una solución, se tiene que incurrir en costos de almacenaje y costo de oportunidad. El lugar donde se tiene la mercadería, es el mismo almacén, o las oficinas de logística, provocando incomodidad y malestar con el personal.

3.1.10.13. Manejo y gestión de inventario

a. Diagrama de Bloques

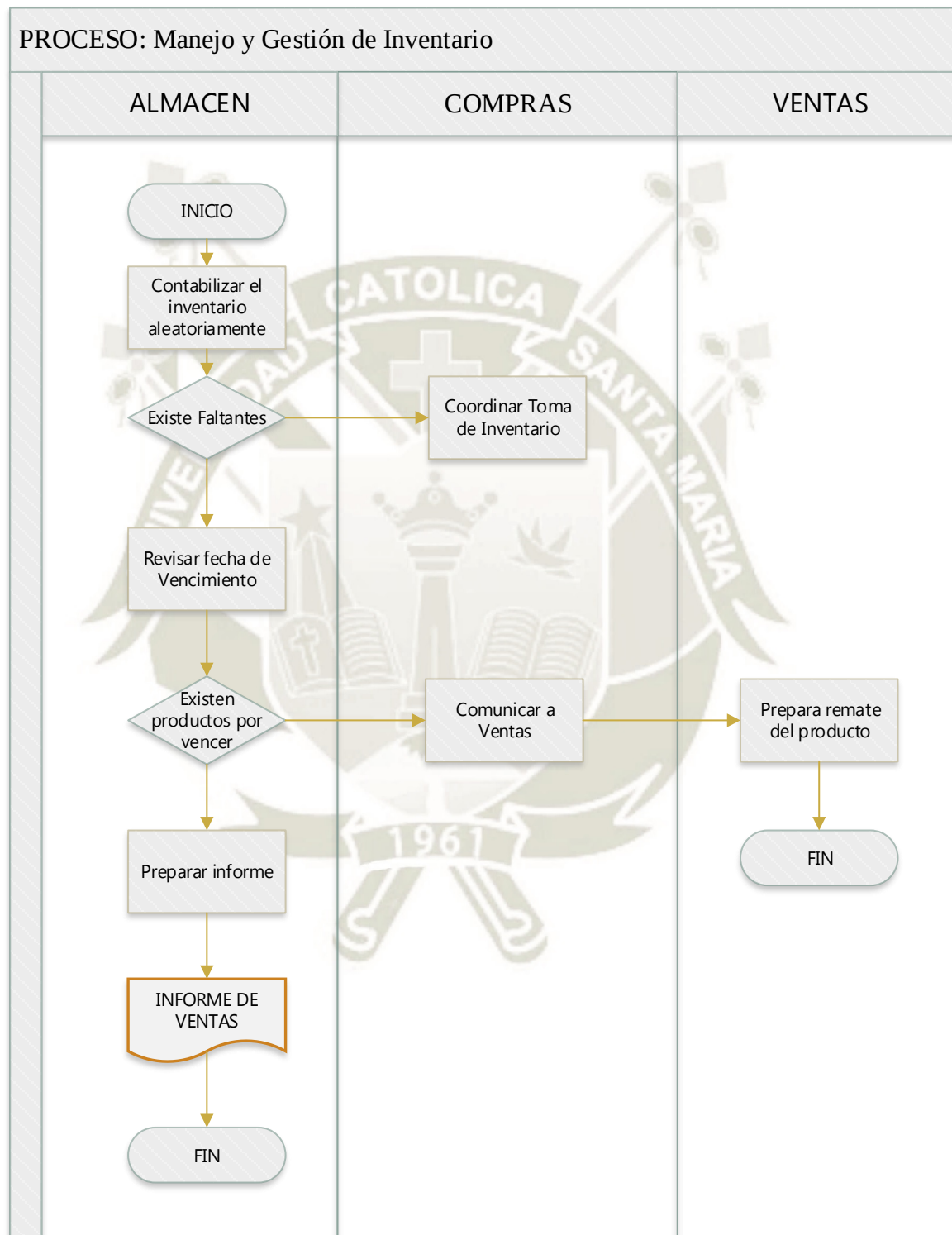
Figura 41 Diagrama de Bloques del Proceso Manejo de inventario



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 42 Diagrama de Análisis del proceso Manejo y Gestión de inventario



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Revisión de estado Productos: Periódicamente se revisa que los productos se encuentren en buen estado, y dentro de sus envases y empaques, para su distribución, el estado puede ser bueno, regular y malo. Es responsabilidad de almacén mantener e inventario en buen estado, por ello la manipulación adecuada de los productos es importante tenerlo en cuenta.

Figura 43 Kárdex sobre el registro de ingreso de Flete

FEMAGO SRL										
KARDEX VALORADO RECARGOS/DESCUENTOS										
Desde: 01/08/2018 Hasta: 09/08/2018										
Almacén:										
Producto: 060001 - CEMENTO PUZOLANICO 1P X 42.50 KG YURA Unidades: UND / UND										
Fecha	Doc	Numero	Cliente/Proveedor/Almacen	Concepto	ENTRADA			SALIDA		
					Entrada V. Unitario	Total		Salida C. Unitario	Total	
08/08/18	GR017	017-0006325		Transferencia de mercaderias entre alm ace				40.00	17.1610	686.44
08/08/18	GR017	017-0006325		Transferencia de mercaderias entre alm ace	40.00	17.1610	686.44			
08/08/18	F401	F401-0001808	BARNEX E.I.R.L.	Entrega Total - Mercaderia Venta				40.00	17.1610	686.44
08/08/18	NE012	012-0005535		Transferencia de mercaderias - Comprobar				40.00	17.1610	686.44
08/08/18	NE012	012-0005535		Transferencia de mercaderias - Comprobar	40.00	17.1610	686.44			
08/08/18	GR017	017-0006336	AUTOCONSTRUCTOR S.A.C.	Salida de mercaderias - VENTA				35.00	17.1610	600.61
08/08/18	GR017	017-0006338	AUTOCONSTRUCTOR S.A.C.	Salida de mercaderias - VENTA				35.00	17.1610	600.61
08/08/18	EV011	002-21289	MEGAFLOTAS EIRL	Entrada de mercaderias flete *****	730.00	0.72	525.85			
08/08/18	GR017	017-0006339	AUTOCONSTRUCTOR S.A.C.	Salida de mercaderias - VENTA				30.00	17.1610	514.88
08/08/18	GR011	011-0096411	CONDORI CONDORI, ROLANDO	Salida de mercaderias - VENTA				30.00	17.1610	514.88
08/08/18	EV011	002-21281	MEGAFLOTAS EIRL	Entrada de mercaderias flete *****	670.00	0.72	482.63			
08/08/18	EV011	002-21290	MEGAFLOTAS EIRL	Entrada de mercaderias flete *****	600.00	0.72	432.20			
08/08/18	F502	F502-0002664	SEQUITCSA SCRL	Entrega Total - Mercaderia Venta				20.00	17.1610	343.22
08/08/18	F501	F501-0001624	CONCRETOS GRUPO PORTILLA E.I.R.L.	Entrega Total - Mercaderia Venta				20.00	17.1610	343.22
08/08/18	B704	B704-0002086	SUAREZ LIZARRAGA, JAIME	Entrega Total - Mercaderia Venta				15.00	17.1610	257.42
08/08/18	GR011	011-0096380	INGENIERIA ARQUITECTURA Y GESTION SAC	Salida de mercaderias - VENTA				10.00	17.1610	171.61
08/08/18	FV008	008-0034051	CONSTRUCTORA TITO SOCIEDAD COMERCIAL	Entrega Total - Mercaderia Venta				10.00	17.1610	171.61
08/08/18	F403	F403-0001670	ELECTRODINAMIC E.I.R.L.	Entrega Total - Mercaderia Venta				10.00	17.1610	171.61
08/08/18	BV008	008-0019055	ROMERO SALCEDO, ROBERT ELOY	Entrega Total - Mercaderia Venta				8.00	17.1610	137.29
08/08/18	F306	F306-0002755	INTEGRAL SOLUTIONS IN ENGINEERING S.A.C	Entrega Total - Mercaderia Venta				6.00	17.1610	102.99
08/08/18	B203	B203-0003417	VIARIOS ,	Entrega Total - Mercaderia Venta				6.00	17.1610	102.99
08/08/18	GUIAFEI	002-0021280	YURA S.A.	Entrada de mercaderias, insumos y otros pr	5.00	16.4407	82.20			
08/08/18	BV006	006-0064280	VIARIOS ,	Entrega Total - Mercaderia Venta				4.00	17.1610	68.65

Fuente: La Empresa

- Revisión de fecha de vencimiento: Aun la empresa no tiene un registro de lotes de la mercadería que tiene fecha de vencimiento, cada cierto tiempo el almacén debe verificar que se haya despachado los productos primeros en llegar, de no hacerlo se comunica el tiempo de caducidad faltante, para que ventas solucione el problema.
- Hacer un conteo de inventario: Debido al movimiento grande de las ventas, y la manipulación de los ayudantes de almacén cada

semana se hace un conteo rápido de los productos según lo que indica el sistema, y el físico disponible, revisando el kardex,

- Hacer valorizado de faltante y sobrante: Una vez realizado el conteo, si existe variación y no coincide el número del sistema con el físico, se hace un valorizado estimado del faltante y sobrante, si la cantidad es fuerte, se ordena hacer un inventario urgente al almacén, y cuadrar el inventario, esto se gestiona con logística y gerencia.
- Hacer Informe: El informe lo realiza almacén, para dar conformidad del desempeño del área, o indicar algunas observaciones presentadas durante el periodo de trabajo, con este informe se determina si se realiza el proceso de toma de inventario, ya que involucra tiempo y recursos.

d. Check List

Tabla 25 Check List del proceso Manejo y gestión de inventario

N. °	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	Todos los productos vienen sellados	1			
2	La codificación y la descripción de los productos es fácil de identificar al momento de la revisión		1		
3	Todos los productos llegan con la fecha de caducidad	1			
4	Se tiene establecido un política de recepción de mercadería por lote a fin de no recibir mercadería pronto a vencer				1
5	La colocación de productos es de manera FIFO			1	
6	Se ha vencido la mercadería por falta de supervisión y no por venta		1		
7	Se realiza la revisión de cantidad periódicamente			1	
8	Los faltantes son de responsabilidad del almacenero	1			
9	El motivo de los faltantes y sobrantes es la confusión al momento de entregar mercadería		1		
10	Cuando el monto del faltante es mayor o se considera mayor se realiza una toma de inventario general	1			
11	Se tiene establecido un formato de informe para resaltar los puntos importantes				1
	TOTAL	4	3	2	2
	PUNTAJE (%)	36%	27%	18%	18%
	CALIFICACION POSITIVA	7	64%		
	CALIFICACION NEGATIVA			4	36%

Fuente: La Empresa

El sistema que maneja la empresa no tiene la configuración de registrar la mercadería por lotes, y la entrega de mercadería es de manera manual, por lo que no se puede identificar si el material entregado es del ultimo lote, todos los productos solo deben de tener un periodo en el almacen de 2 meses, pero suele exceder esta fecha debido a una mala gestión.

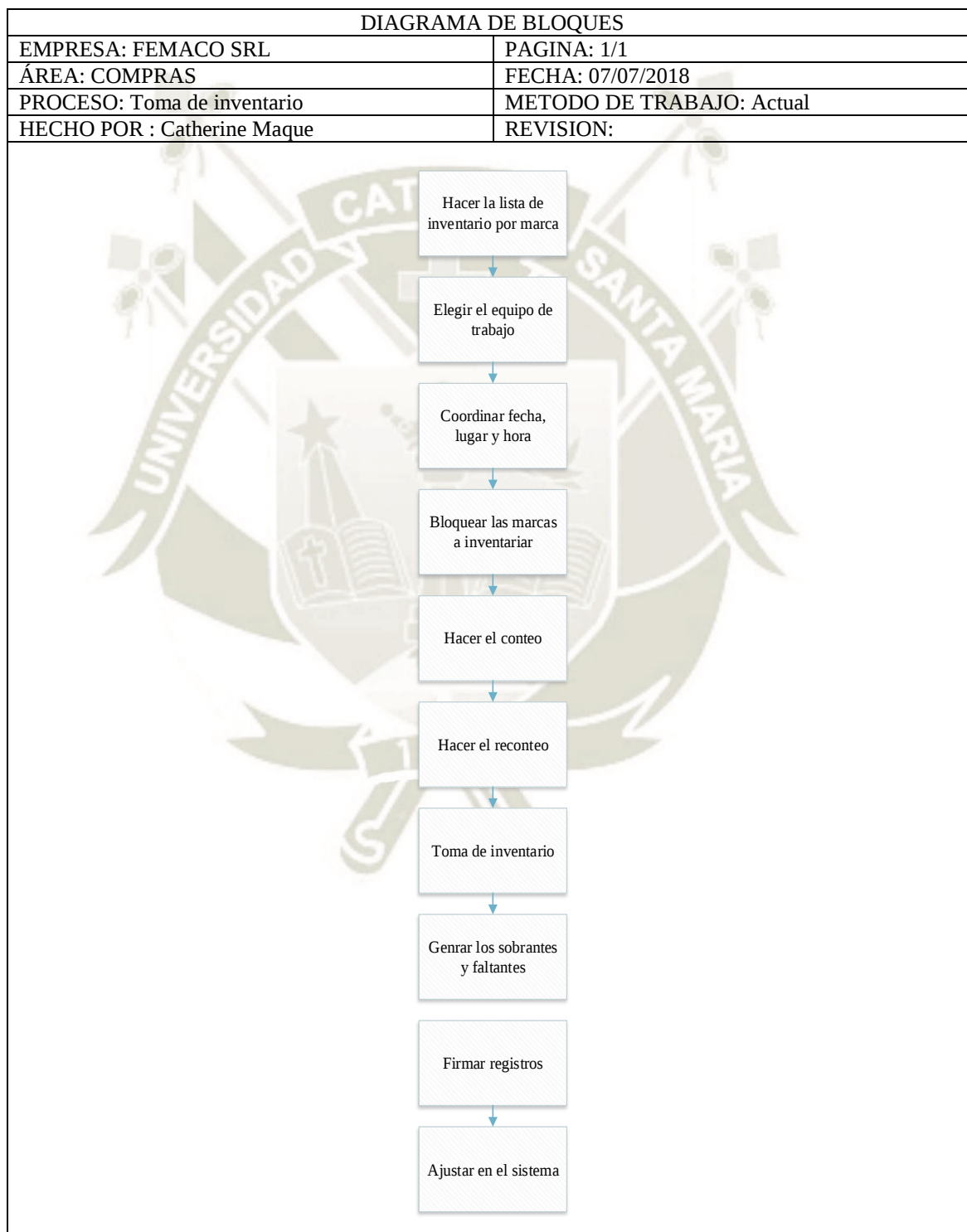
El área de Almacen sabe que debe colocar los productos de manera que el primero en entrar es el primero en salir, pero no existe una auditoria de que se está cumpliendo, y cuando el cliente se queja de que un producto esta vencido, o el vendedor da la alerta, recién se hace la gestión de devolución, merma o liquidación, lo cual genera malestar y gasto en la ejecución de estrategias para eliminar esta mercadería.

El responsable de la mercadería es el encargado de almacen, y dentro de sus funciones es la revisión constante del inventario ya que cuando se liquide, el resultado de la toma de inventario, es cuál es la resta del faltante menos sobrante se descontará de sus haberes, falta un proceso de gestión de inventario, que permita el seguimiento y control de la mercadería.

3.1.10.14. Toma de inventario

a. Diagrama de Bloques

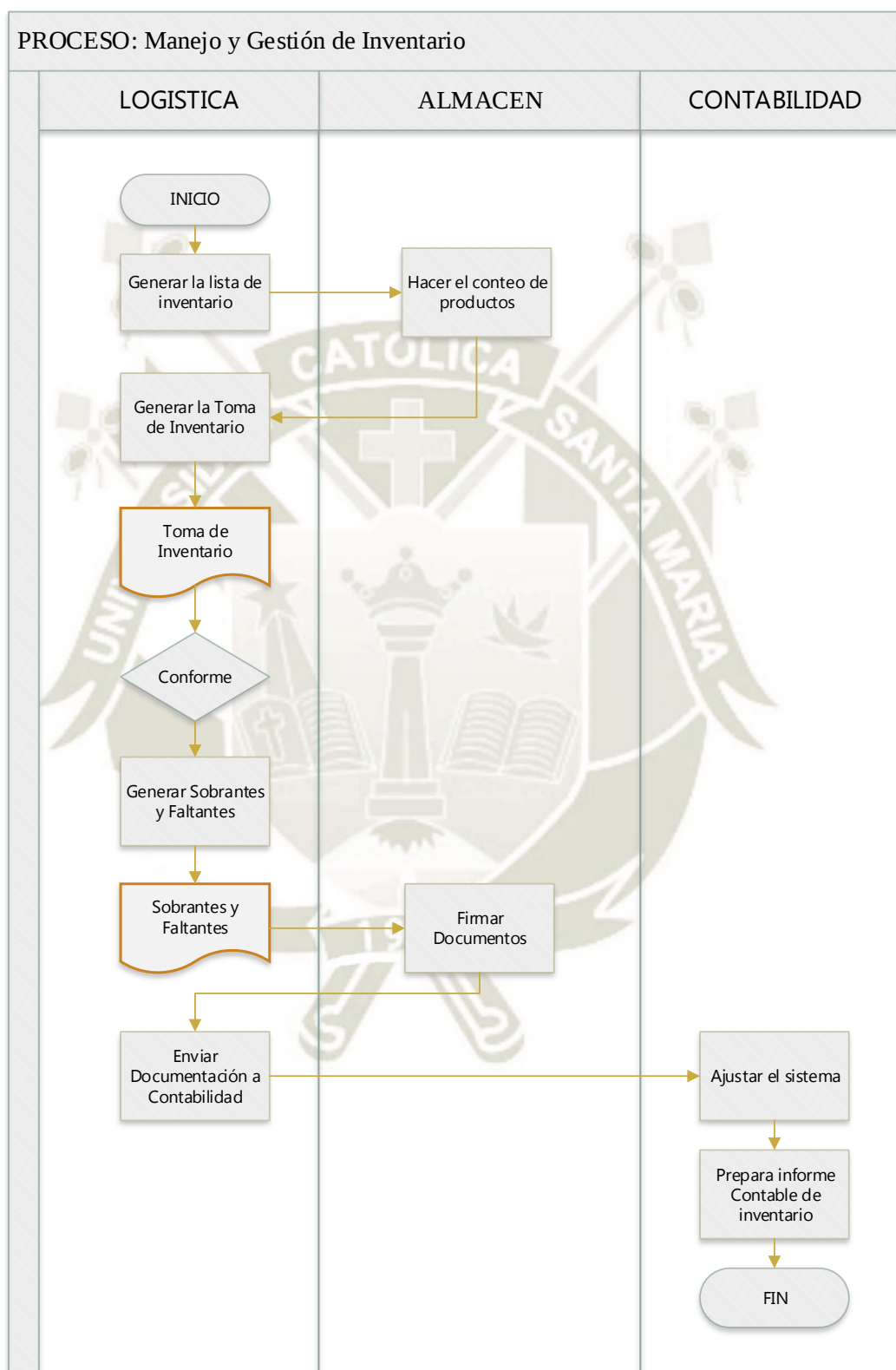
Figura 44 Diagrama de Bloques del Proceso Toma de inventario



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 45 Diagrama de Análisis del proceso Toma de Inventario

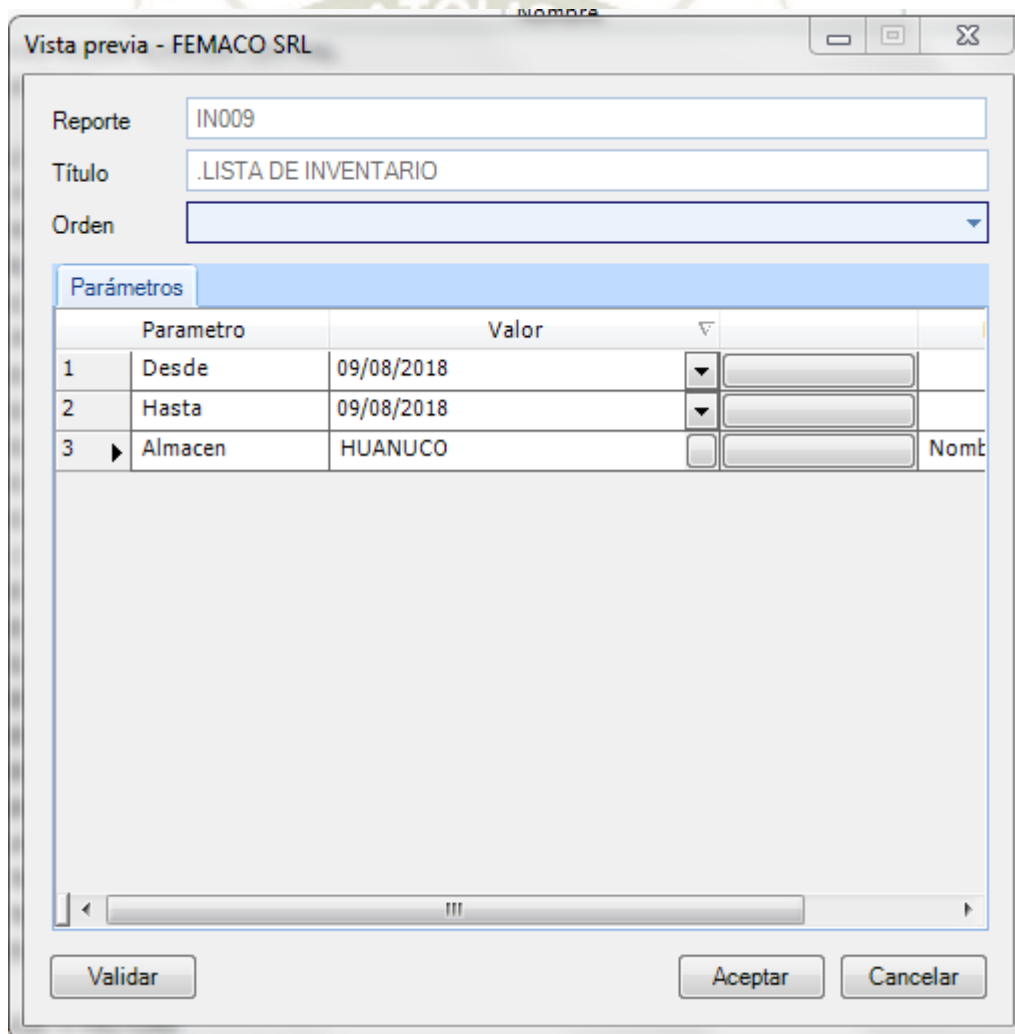


Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Hacer la lista de inventario por marca: Antes de empezar con el inventario, primero se alista toda la documentación, ya que el proceso es largo y tedioso, primero se descarga los productos por marca del sistema, y se ordena, existen más de 30 arcas activas por lo que este paso demora un par de horas.

Figura 46 Vista Previa Lista de Inventario



The screenshot shows a software window titled "Vista previa - FEMACO SRL". It contains a form for generating an inventory report. The form has three input fields at the top: "Reporte" with the value "IN009", "Título" with the value ".LISTA DE INVENTARIO", and "Orden" which is a dropdown menu. Below these is a section titled "Parámetros" containing a table with three rows of parameters.

	Parametro	Valor		
1	Desde	09/08/2018	▼	
2	Hasta	09/08/2018	▼	
3	▶ Almacen	HUANUCO	☐	Nomb

At the bottom of the window are three buttons: "Validar", "Aceptar", and "Cancelar".

Fuente: La Empresa

- Elegir el equipo de trabajo: Dependiendo del almacén se evalúa y determina la cantidad de personas que se necesitarán por equipo de trabajo, cada equipo consta de 2 personas; un contador y un digitador, los cuales se encargan de contar los productos de acuerdo a su lista de inventario.
- Coordinar fecha, lugar y hora: Una vez identificado la cantidad de personas, se evalúa la fecha y hora disponible, de modo que no perjudique a la empresa, la toma de inventario puede ser a puertas cerradas o abiertas, eso depende de la aprobación de gerencia.
- Bloquear las marcas a inventariar: Antes de empezar a inventariar, se establece y coordina las marcas a contar y mientras se hace el conteo, se debe de bloquear la marca en el sistema de manera que impida la venta y movilización de los productos, mientras se hace el inventario.

Figura 47 Lista de Productos para la Toma de Inventario

FEMACO SRL		LISTADO DE PRODUCTOS				Página 1 de 2
						09/08/2018
						10:55:53p.m
Marca	Item Codig	Producto Descripción	Unidad	Cant	Observació	
FV						
	1 018062	1/2 JGO 3 ACCE P/BAÑO BLAN (C579.13-BL)UND	UND			
	2 018063	1/2 JGO 3 ACCE P/BAÑO BONE(C579.13-BO) UND	UND			
	3 018064	ASIENTO ECONOM P/INODORO BLANCO (E101.(UND	UND			
	4 018077	CABEZA 15 ALTA ARMADA (DUCHAS) (103.15.UND	UND			
	5 018076	CARTUCHO CERAM ALTA TIPO E DER.INTERM(UND	UND			
	6 018075	CARTUCHO CERAM BAJA TIPO E DER.INTERM UND	UND			
	7 018088	COMBO LLAVE P/LAVABO + MEZCLADORA DE DUND	UND			
	8 018001	COMBO MEZCLADORA DUCHA 2LL+ LLAVE INDIUND	UND			
	9 018087	EXHIBIDORES ALTOS FV	UND			
	10 018086	EXHIBIDORES BAJOS FV	UND			
	11 018066	INODORO MILAN BOTON SIMPLE BLANCO (P11UND	UND			
	12 018067	INODORO MILAN PALANCA SIMPLE BLANCO (PUND	UND			
	13 018050	INODORO NAPOLI C/ASIENTO BLANCO (E138-UND	UND			
	14 018047	INODORO ONE PIECE APOLO BLANCO (E182-BUND	UND			
	15 018046	INODORO ONE PIECE BELLINI BLANCO (E184-UND	UND			
	16 018042	INODORO ONE PIECE BELLINI BONE (E184-BUND	UND			
	17 018048	INODORO ONE PIECE MONACO BLANCO (ZT405-UND	UND			
	18 018049	INODORO ONE PIEZA TRENTO BLANCO (ZT404-UND	UND			
	19 018037	JGO MONOCOMANDO DE DUCHA (FLOW) (E108-UND	UND			
	20 018074	JGO. 2 VALVULITAS DE1/2 P/BRONCERIA (EUND	UND			
	21 018058	LAVATORIO ELEA OVAL DE SOBREPONER BLAN(UND	UND			
	22 018082	LAVATORIO ELEA OVAL DE SOBREPONER BONE UND	UND			
	23 018061	LAVATORIO FERRARA C/PEDESTAL BLAN (E21UND	UND			
	24 018057	LAVATORIO MERCURY P/EMPOTRAR BLANCO (EUND	UND			
	25 018059	LAVATORIO ROMA BLANCO (E214-BL) FV	UND			

Fuente: La Empresa

- Hacer el conteo: El contador y digitador deben de tener experiencia y conocimiento de los productos, para no caer en el error de confundirse un producto por otro, se identifica el producto y se identifica la descripción, luego se hace el conteo tanto en el almacén, como en la tienda, para desarrollar con efectividad esta tarea el almacén debe estar completamente ordenado.
- Hacer el recuento: Se recomienda hacer un recuento del producto para que no haya errores en la toma de inventario, se vuelve a hacer un conteo de cada producto por marca, antes de enviar a digitación para que registren los valores en el sistema, El recuento permite minimizar los errores cometidos por la naturaleza del hombre.
- Toma de inventario: Con las hojas llenas con las cantidades de los productos se procede al ingreso y registro de cada marca inventariada, es un proceso operativo, donde se digita la cantidad contada de cada ítem, con este documento se imprime, listo para la firma del jefe de almacén y el jefe de tienda quienes son responsables del resultado del inventario.
- Generar los sobrantes y faltantes: El sistema hace un comparativo entre la cantidad contada y el stock disponible en el sistema, de tal forma que si excede la cantidad contada de la cantidad disponible se generan sobrantes, y si es menor la cantidad contada de la disponible se generan faltantes. Cada producto tiene un costo promedio, y se da valor en unidades monetarias.

Figura 48 Sobrante de Mercadería

Comprobante de compra - FEMACO SRL

Operación: C004SobrLo ... Sobrante de Mercadería a favor del trabaj ... Documento: CP SOBRANTES HUANUCO ... CPS12-0112

Proveedor: 43381867 ... ROQUE PARISACA, DIEGO JAVIER ... Doc.Identidad: 43381867 ... Fecha de ingreso: 07/07/2018

Moneda: S/ ... Fecha de emisión: 07/07/2018

Almacén: 12 ... HUANUCO ... Numero Referencia:

Código	Cod.	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unit	Alm	Costo	CUC	Total	In	Bonif.	Peso
1	209038	GR.4 GR.44.0.003 - GRIFO LAVADERO STAN	39.00	UND	11.570128	HU	0.00	11.5701	451.23			0.00
2	209090	GR.7 GR.71.X.000 - VAL REPRESA 1/2" - ITA	11.00	UND	13.946824	HU	0.00	13.9468	153.42			2.20
3	209015	GR.8 GR.85.V.100 - MEZCLADORA DE DUCH	8.00	UND	104.19582	HU	0.00	104.195	833.57			0.00
4	209088	INODORO TANQUE+TAZA PUNTA SAL	3.00	UND	117.26025	HU	0.00	105.884	351.78			69.60
5	209109	S140AC21 - LAVATORIO ARUBA BLANC	2.00	UND	28.304141	HU	0.00	19.0961	56.61			0.00
6	209095	SIS0V022 - PEDESTAL BONE VALLART	1.00	UND	38.240652	HU	0.00	38.2406	38.24			0.00

☒ Precios incluyen impuestos

Responsable: 45152305 ... BENITES CARCAUSTO, KATHERINE ... Sub total: 1,597.33

Observación: ITALGRIF

Descuento A: 0.00, Descuento B: 0.00, Recargos: 0.00, Ajuste de impuesto: 0.00, Total costo paralelo: 0.00

Valor afecto: 1,597.33, Valor inafecto: 0.00, Impuesto: 287.52, Total: 1,884.85, Total detracción: 0.00, Total percepción: 0.00

☐ Prorrato de gastos

Validar, Documentos previos, Documentos posteriores, Imprimir, Aceptar, Cancelar

Fuente: La Empresa

Figura 49 Faltante de Mercadería

Comprobante de venta - FEMACO SRL

Operación: **VE03Faltan** ... Salida por Faltante de Inventario ... Documento: BOLETA DE VENTA ELECTRONICA B ... B301-0001277

☐ Sólo datos referenciales

Cliente: 43381867 ... ROQUE PARISACA, DIEGO JAVIER ... Doc.Identidad: 43381867 ... Fecha: 07/07/2018

Moneda: S/ ... Fecha de emisión: 07/07/2018

Almacén: 12 ... HUANUCO

Código	Grupos	Logística	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Almacén	% Descuento	Precio
1	184131		LATEX PATO BLANCO HUMO - 20 LT	4.00	UND	119.00	HUANUCO	0.00	
2	184194		ESMALTE SINTETICO PINTOR BLANCO 4	2.00	UND	44.50	HUANUCO	0.00	
3	184135		SELLADOR 150 BLANCO CPP - 4 LT	2.00	UND	19.20	HUANUCO	0.00	
4	184160		POLO PUBLICITARIO CPPQ	2.00	UND	0.01	HUANUCO	0.00	
5	184142		IMPRIMANTE BLANCO CPP - 20 LT	2.00	UND	89.00	HUANUCO	0.00	
6	184094		LATEX PATO BLANCO - 4 LT	2.00	UND	24.50	HUANUCO	0.00	
7	184122		LATEX PATO VERDE JAEN - 4 LT	1.00	UND	24.50	HUANUCO	0.00	
8	184089		LATEX PATO ARTICO - 4 LT	1.00	UND	24.50	HUANUCO	0.00	
9	184178		ESMALTE SUPER GLOSS NEGRO 1 GL - CP	1.00	UND	70.00	HUANUCO	0.00	
10	184177		ESMALTE SUPER GLOSS MARRON PERMA	1.00	UND	135.00	HUANUCO	0.00	
11	184159		ANTICORROSIVO STANDAR ROJO OXIDO	1.00	UND	42.80	HUANUCO	0.00	

Obtener, Modificar cantidad, Stock por sucursal, Cambiar unidad, Nuevo, Eliminar

Vendedor: 45152305 ... BENITES CARCAUSTO, KATHERINE ... Sub total: 955.27

Observación: CPP

Descuento A: 0.00, Descuento B: 0.00, Recargo: 0.00, Percepción: 0.00

Valor afecto: 955.27, Impuesto: 171.95, Valor inafecto: 0.00, Valor Exonerado: 0.00, Total: 1,127.22

Validar, Documentos previos, Documentos posteriores, Imprimir, Aceptar, Cancelar

Fuente: La Empresa

- Firmar registros: Se imprime la toma de inventario, el sobrante, faltante, y se hace firmar por los responsables del inventario, los contadores, el digitador, el jefe de almacén y el jefe de tienda, quienes dan fe que el conteo se realizó de manera correcta y la cantidad contada de la toma de inventario es la real al físico que tiene en almacén.
- Ajustar en el sistema: Con la documentación firmada se lleva a contabilidad para su verificación, es la única área que puede hacer que se ajuste en el sistema la toma de inventario, luego se hace un cálculo matemático sobre la cantidad en unidades monetarias del faltante y sobrante, si hay más faltante que sobrante, se envía un informe a gerencia y a recursos humanos, para proceder a la investigación sobre el faltante y la forma de solucionar el problema, si hay más sobrante que faltante se hace un informe solo a gerencia.

Figura 50 Kárdex Ingreso de mercadería por Sobrante

FEMACO SRL									
KARDEX VALORADO RECARGOS/DESCUENTOS									
Desde: 01/07/2018 Hasta: 31/07/2018									
Almacén:									
Producto: 209015 - GR.85 V.100 -MEZCLADORA DE DUCHA 2 LLAVES VALLARTA ITALGRIF Unidades: UND / UND									
Fecha	Doc	Numero	Cliente/Proveedor/Almacén	Concepto	ENTRADA		SALIDA		
					Entrada V. Unitario	Total	Salida C. Unitario	Total	
Saldo inicial:									
02/07/18	GR011	011-0092868	CASTILLO PALOMINO CARLOS EFRAIN	Salida de mercaderías - VENTA				2.00	92.0355 184.07
02/07/18	FNC011	F011-0001952	CASTILLO PALOMINO CARLOS EFRAIN	Devolucion de mercaderías/entrada a almacén	2.00	92.0355 184.07			
02/07/18	GR011	011-0092870	CASTILLO PALOMINO CARLOS EFRAIN	Salida de mercaderías - VENTA				2.00	92.0355 184.07
03/07/18	F306	F306-0002366	D & S G MARIN E.I.R.L.	Entrega Total - Mercadería Venta				4.00	92.0355 368.14
04/07/18	GR011	011-0093284	QUISPE MACHACA, RICARDINA	Salida de mercaderías - VENTA				5.00	92.0355 460.18
04/07/18	B403	B403-0003093	ZAPANA NOA, SONIA	Entrega Total - Mercadería Venta				1.00	92.0355 92.04
05/07/18	GR011	011-0093333		Transferencia de mercaderías entre almacén	10.00	92.0355 920.36			
05/07/18	NE012	012-0005438		Transferencia de mercaderías - Com probar				10.00	92.0355 920.36
05/07/18	NE012	012-0005438		Transferencia de mercaderías - Com probar	10.00	92.0355 920.36			
05/07/18	F012	F012-0001413	PERALTA REYES, BANNIA GILABRI	Entrega Total - Mercadería Venta				10.00	92.0355 920.36
05/07/18	GR011	011-0093333		Transferencia de mercaderías entre almacén				10.00	92.0355 920.36
05/07/18	F306	F306-0002399	D & S G MARIN E.I.R.L.	Entrega Total - Mercadería Venta				4.00	92.0355 368.14
05/07/18	GR011	011-0093415	CHAMBIARAPA ELIZABET NOEMI	Salida de mercaderías - VENTA				2.00	92.0355 184.07
06/07/18	GUIAPR	001-112855	VSI INDUSTRIAL S.A.C.	Entrada de mercaderías, insumos y otros productos	100.00	86.1358 8,613.59			
06/07/18	EV011	01-07657	VIZA HUARACALLO ZARAHY NANCY	Entrada de mercaderías flete *****	100.00	0.31 31.27			
07/07/18	GUIASO	GS12-00118	ROQUE PARISACA, DIEGO JAVIER	Entrada de mercaderías Sobrante de Inventario	8.00	88.4995 708.00			

Fuente: La Empresa

d. Check List

Tabla 26 Check Lis del proceso Toma de inventario

N ^o	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	El sistema ayuda a realizar la lista de inventario	1			
2	Se selecciona al equipo de trabajo por la experiencia y conocimiento de los productos		1		
3	Se realiza la toma de inventario con cierra puertas		1		
4	Se realiza la toma de inventario con atención al cliente			1	
5	El bloqueo permite que nadie puede hacer ningún movimiento con los productos cuanto se inventaría	1			
6	Existe un error en el sistema y no se puede bloquear las transferencias de la marca a inventariar	1			
7	Existe una supervisión del conteo	1			
8	Se realiza el recuento		1		
9	Existen errores al momento de hacer la toma de inventario			1	
10	Existe un formato de sobrante y faltante que permita ver la cantidad y monto en valor	1			
11	Firman el resultado del inventario las personas responsables de su manejo y administración		1		
12	El ajuste del sistema se realiza el mismo día finalizado la toma de inventario		1		
	TOTAL	5	5	2	0
	PUNTAJE (%)	42%	42%	17%	0%
	CALIFICACION POSITIVA	10	83%		
	CALIFICACION NEGATIVA			2	17%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

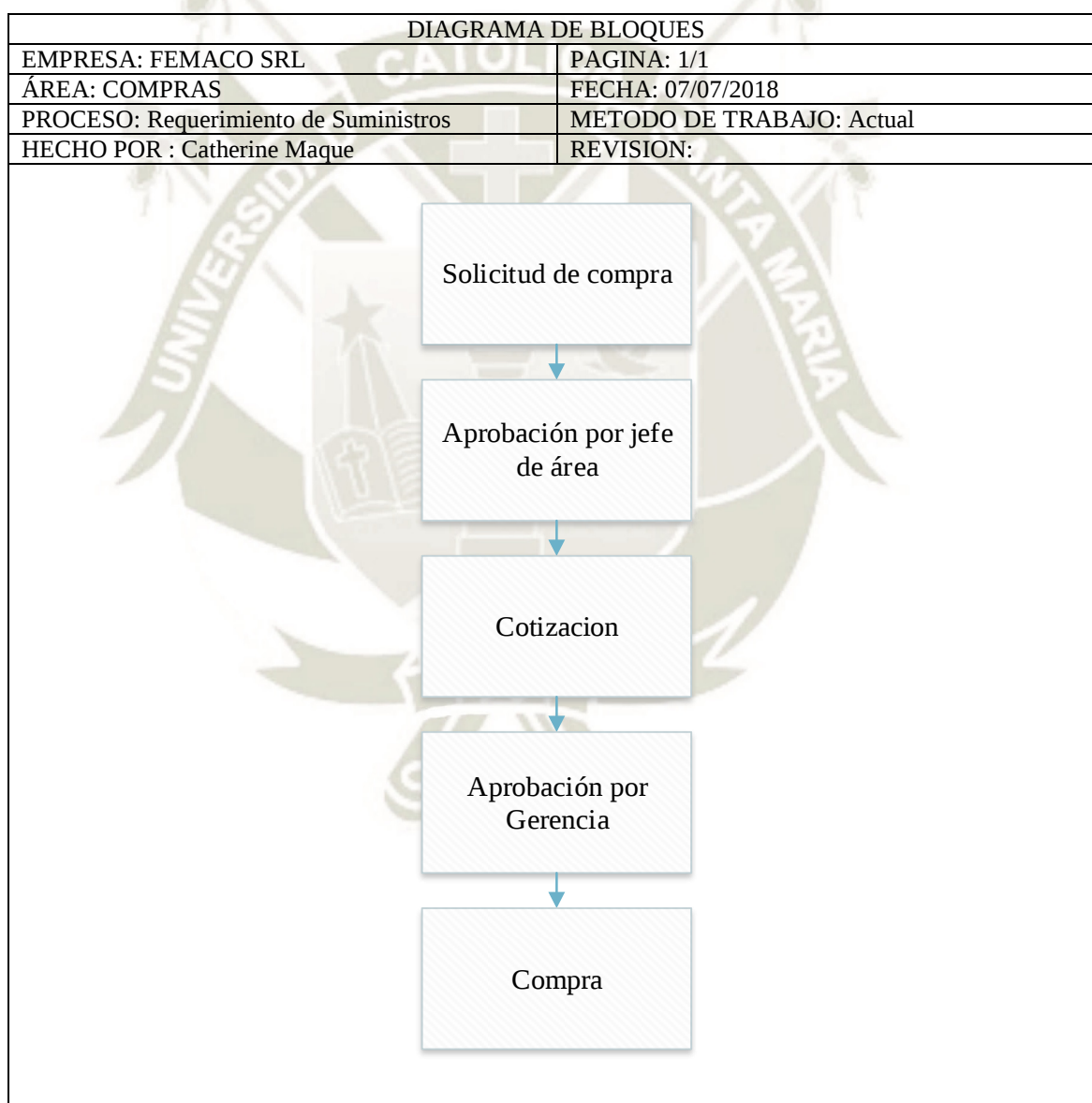
El proceso de toma de Inventario, se realiza una vez al año en cada almacén, cuando existen cambios en cada sucursal y cuando el jefe de almacén se retira de la empresa. Esta toma de inventario, se puede dar de dos formas, con las puertas abiertas, es decir se puede vender mientras se realiza la toma, y a puertas cerradas, donde no hay atención hasta que se termine de tomar el inventario. El primero se ejecuta cuando solo se evalúa unas marcas puntuales, pero el error es mayor, debido a que terminada la toma de inventario se puede volver a vender, y las transferencias no están limitadas, generando errores en el conteo.

La toma de inventario a puerta cerrada es más efectiva, pero requiere mayor personal y se pierde las ventas del día, es muy agotador y también suelen haber errores, debido al desorden del almacén.

3.1.10.15. Requerimiento de Suministros

a. Diagrama de Bloques

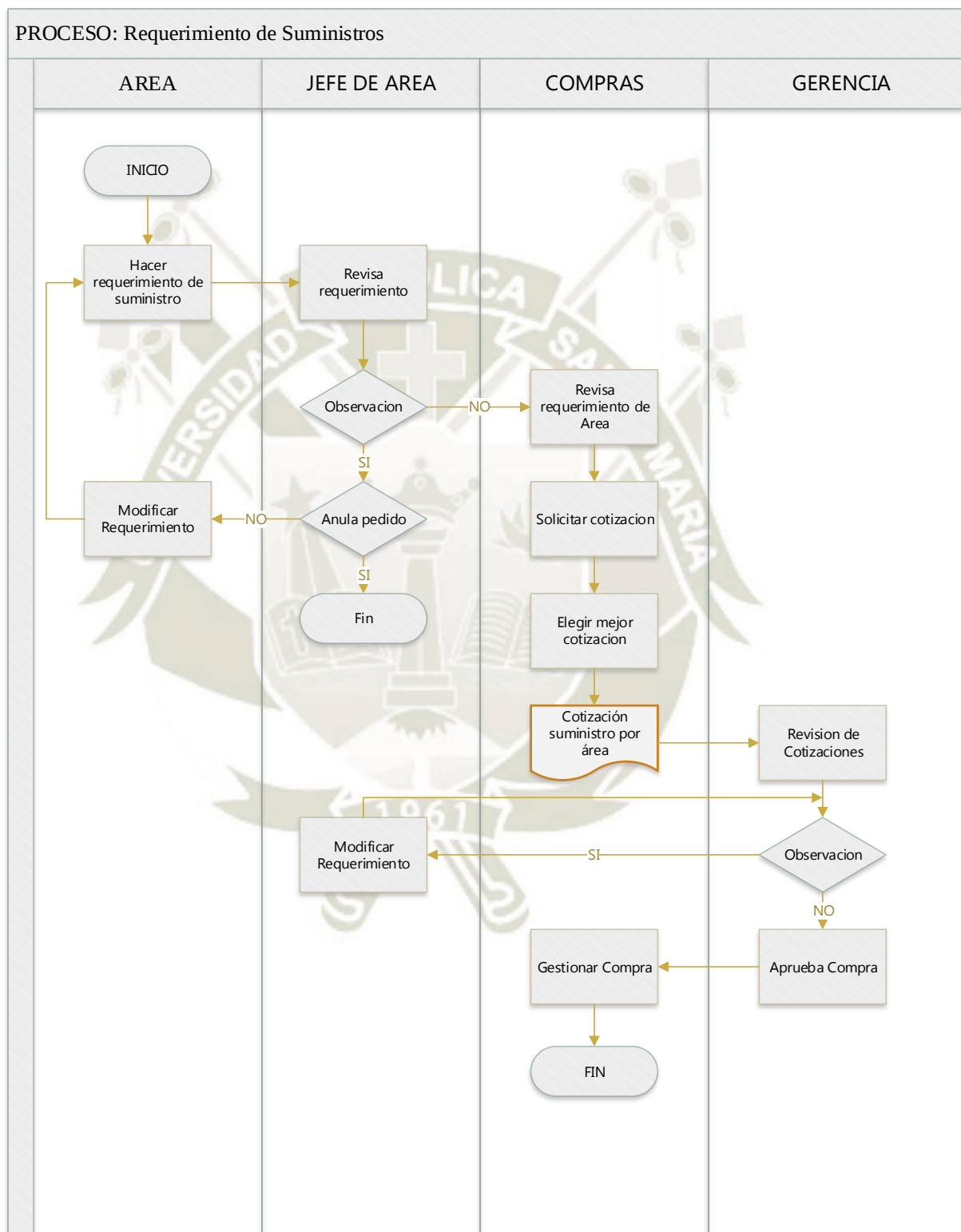
Figura 51 Diagrama de Bloques del Proceso Requerimiento de Suministros



Fuente: La Empresa

b. Flowsheet

Figura 52 Diagrama de Análisis del proceso Requerimiento de Suministros



Fuente: La Empresa

c. Descripción de Operaciones

- Solicitud de compra: Cada área de trabajo hace una revisión periódica sobre su inventario disponible ya sean materiales de escritorio o de limpieza y cada fin de mes o comienzo de mes se hace un requerimiento de materiales, para poder cumplir con sus tareas diarias sin ningún inconveniente.
- Aprobación por jefe de área: El jefe de cada área hace una revisión sobre el requerimiento antes de enviarlo al área de compras, es de su responsabilidad el manejo adecuado del inventario de suministros, pues cada área tiene un presupuesto asignado que no puede exceder del mismo.
- Cotización: El área de compras hace una previa cotización sobre los requerimientos solicitados, y da conformidad de los precios cotizados, siempre buscando el mejor precio, las compras se hacen localmente por la rapidez de la compra, ya que no puede quedarse ningún área sin abastecimiento.
- Aprobación por Gerencia: Gerencia puede aprobar o denegar las cotizaciones según lo vea por conveniente, gerencia revisa el presupuesto y las compras realizadas durante el periodo antes de aprobar el costo de compra, si existen observaciones, gerencia pide explicaciones directamente al jefe de área.
- Compra: El área de compras hace una programación durante su labor para disponer de un tiempo libre y hacer la compra de manera personal, debido a que son productos en menor volumen, puede gestionar con distribución la disponibilidad de una unidad y de no haberlo se solicita por caja chica los gastos de transporte.

d. Check List

Tabla 27 Check List del proceso Requerimiento de Suministros

N. °	CUESTIONARIO	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
1	¿Se realizan solicitudes de compra más de 2 veces por mes?			1	
2	¿Supervisan la utilización adecuada de los suministros?				1
3	¿Existe un presupuesto de compra de suministro por cada área?				1
4	¿El jefe de área revisa las solicitudes de compra de su personal a cargo?	1			
5	¿Se realiza cotizaciones con varios proveedores para elegir la mejor oferta?			1	
6	Las compras se registran como gasto, directo con el área de contabilidad	1			
7	¿Se rechazan solicitudes?			1	
8	¿Existe una revisión sobre los precios de compra?		1		
9	¿La compra se realiza de manera personal?		1		
10	Todas las compras son con facturas		1		
	TOTAL	2	3	3	2
	PUNTAJE (%)	20%	30%	30%	20%
	CALIFICACION POSITIVA	5	50%		
	CALIFICACION NEGATIVA			5	50%

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

La compra de suministros, lo realizaba el área de recursos humanos, pero se vio en la necesidad que el área de compras debe realizar todas las compras, este tipo de compra no se hace un análisis de faltantes, aquí cada jefe de cada área hace una solicitud de compra de acuerdo a sus necesidades, luego el consolidado lo aprueba o desaprueba gerencia, el problema radica en el tiempo que se debe de gestionar este pedido, la compra se hace de manera personal.

No existe auditoria si se está utilizando de manera adecuada los suministros, por ello no se puede supervisar si los recursos son los adecuados para que cada área pueda realizar mejor su trabajo.

Los precios de compra varían constantemente, y no se puede evaluar si existe una buena gestión de compra, así sean suministros, falta un

control de costos en este proceso. Todos los productos deben de salir con guía para dar seguimiento a quienes se entregó el suministro o no. No existe un presupuesto determinado para cada área para el uso adecuado de suministro, por lo que cuando un área pide bastante, se suele malinterpretar, pensando que no lo necesita, pero puede ser que la anterior compra no haya solicitado nada. El área de compras debe analizar y determinar un presupuesto adecuado a cada área, a fin de que su requerimiento se ajuste, y no haya problemas con gerencia el momento de aprobar los requerimientos.

3.1.10.16. Check list consolidado

Tabla 28 Check List consolidado

N°	PROCESOS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1	Análisis de las Necesidades	20.00%	40.00%	30.00%	10.00%
2	Solicitud de compra excepcional	9.09%	36.36%	36.36%	18.18%
3	Evaluación y selección de ofertas	11.11%	66.67%	11.11%	11.11%
4	Programación de pagos a proveedor	25.00%	16.67%	41.67%	16.67%
5	Solicitud del Pedido	12.50%	50.00%	37.50%	0.00%
6	Evaluación del transporte y despacho	33.33%	25.00%	25.00%	16.67%
7	Recepción de Mercadería	27.27%	18.18%	45.45%	9.09%
8	Ingreso de facturas al sistema	18.18%	45.45%	36.36%	0.00%
9	Ingreso de fletes al sistema	60.00%	0.00%	20.00%	20.00%
10	Selección de nuevo proveedor	10.00%	20.00%	40.00%	30.00%
11	Seguimiento del periodo y acuerdos	40.00%	0.00%	50.00%	10.00%
12	Devolución de Mercadería	20.00%	30.00%	10.00%	40.00%
13	Manejo y gestión de inventario	36.36%	27.27%	18.18%	18.18%
14	Toma de inventario	41.67%	41.67%	16.67%	0.00%
15	Compra de Suministros	20.00%	30.00%	30.00%	20.00%
	PUNTAJE PROMEDIO	25.63%	29.82%	29.89%	14.66%
	CALIFICACION POSITIVA	55.45%			
	CALIFICACION NEGATIVA			44.55%	

Elaboración: Propia

El proceso del análisis de las necesidades tiene una calificación negativa de un 40% con ello se tiene que revisar las problemáticas existentes como la planificación de las compras, analizando la demanda pronosticada para elaborar mejor las órdenes de compra.

La evaluación los stakeholders (proveedores y transporte), es importante y la cifra de deficiencia es de un 60% lo que indica que no hay una gestión adecuada de cómo manejar la cartera y obtener beneficios que lleguen a un acuerdo entre ambas partes, esta mejora permite tener ventaja competitiva y bajar los costos.

La gestión del inventario tiene un 36% de deficiencia, debido a la falta de conocimiento sobre el manejo del inventario que es el capital de la empresa, una buena gestión permite tener mercadería justo a tiempo, y mejorar la gestión de stocks de la empresa.

Se elaboró un consolidado sobre los check list de cada proceso analizado y se puede observar que la deficiencia en la gestión de todos los procesos que involucran al área de compras es de 44.55%, lo que significa que existen problemáticas que deben ser resueltas desde el análisis del requerimiento de material, hasta que el producto llegue al cliente final, el cual hace la compra y utiliza el material. Cada proceso es importante en la cadena de suministro ya que una buena gestión permite mejoras en los tiempos, mejor seguimiento de la mercadería y bajar los costos.

3.2. Descripción de la problemática identificada.

Tabla 29 Descripción de la problemática identificada

PROCESO		OPERACIÓN		PROBLEMA	CODIGO	FACTORES	INDICADORES	FORMULA	PUNTO DE MEJORA	Planeado	Ejecutado	Deficiencia
P1	ANALISIS DE LAS NECESIDADES	O1	Análisis de la demanda	El área de compras presenta constantes quiebres de stock debido a la falta de programación y planificación de las compras. Debido a ello se realizan varias compras al mismo proveedor dentro del mes, y la gestión se vuelve tediosa y problemática ya que se trabaja en contra del tiempo, este problema afecta a toda la empresa por la falta de stock y el área de ventas no puede vender y la empresa no tiene retorno de liquidez, ya que no hay ventas.	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de compras.	San. Orden Compra x Proveedor Ejecutado/ S Cant. Orden Compra x Proveedor Planeado	Supervisión Constante sobre el cumplimiento y mejora del plan de compras	100.00%	58.33%	41.67%
					P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.	Ventas Ejecutadas / Ventas Planeadas	Capacitación sobre la realización de plan de compras y su gestión	100.00%	70.32%	29.68%
		O3	Revisar condiciones de compra	Se registra desabastecimiento y sobreabastecimiento en el almacén principal, esto se debe a que se realizan transferencias diarias sin control ni planificación y cada sede retira gran cantidad de productos pensando en que puede vender todo, pero al ver que no se puede vender se regresa al almacén principal y el área de compras ya realiza otra compra, generando sobreabastecimiento, o por el contrario se lleva mercadería y deja desabastecido a las demás sedes por miedo a que se quiebre el stock y quede sin atender a sus clientes.	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	Faltante de Inventario.	Productos con Stock cero con orden de Compra Ejecutado/Productos con Stock cero con orden de Compra Planeado	Revisión de las variaciones del punto de reordena	100.00%	85.21%	14.79%
					P1O3F2	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.	Faltantes de stock	Ventas perdidas por falta de stock= Pedidos pendientes de entrega+ Anulaciones de ventas por falta de stock.	Revisión periódica sobre el costo de ventas perdidas por falta de stock.	100.00%	65.10%	34.90%
		O5	Enviar solicitud de compra	Se genera demora al crear una orden de compra, el comprador debe ser capaz de realizar una orden de compra en dos días, la demora, en revisar las cantidades, los paquetes, las condiciones de compra, y la revisión de Gerencia, provocan que el tiempo de la orden se prolongue.	P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	Tiempo de espera de una orden de Compra.	Tiempo promedio por orden ejecutado de compra mensual/ Tiempo promedio planeado de orden de compra	Con la planificación la operación de crear orden de compra será más rápido.	100.00%	35.69%	64.31%
P2	COMPRA EXTRAORDINARIA	O1	Cotizaciones extraordinarias	El área de compras debe gestionar cotizaciones que solicita el área de ventas, estas cotizaciones son productos que están fuera del catálogo de la empresa, esto como política de atender siempre al cliente, el problema se genera que la cantidad de cotizaciones que se solicitan son cada vez más recurrentes, y el área de compras debe hacer a un lado sus funciones principales para poder atender las cotizaciones solicitadas.	P2O1F1	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias	Q, cantidad de cotizaciones al día, semana y mes.	Cantidad de Cotizaciones Extraordinarias Ejecutadas/ Cantidad de Cotizaciones Extraordinarias planificadas	Verificar si el área de compras se da abasto para realizar las cotizaciones solicitadas.	100.00%	45.17%	54.83%
		O3	Enviar a cotizar a proveedores	El tiempo de respuesta de la cotización es importante, ya que el cliente está esperando una respuesta antes de tomar la decisión y el vendedor quiere cerrar la venta, para que aumente su cuota de ventas, pero algunos proveedores suelen contestar dentro del día las cotizaciones solicitadas, pero la mayoría no, debido a que se encuentran en campo y no tienen una computadora a la mano, generalmente responde al segundo o tercer día, o lamentablemente dentro de la oficina no se puede buscar muchos proveedores, limitando la cantidad de posibilidades. El problema se da por la presión constante que realiza el vendedor para que se atienda exclusivamente su pedido generando alistar al área de compras.	P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	Evaluación de desempeño de los proveedores.	Tiempo de gestión de Cotizaciones Ejecutado / Tiempo de gestión planeado por Cotización	Establecer políticas de compra , mejora los tiempos de gestión	100.00%	73.84%	26.16%

PROCESO		OPERACIÓN		PROBLEMA	CODIGO	FACTORES	INDICADORES	FORMULA	PUNTO DE MEJORA	Planeado	Ejecutado	Deficiencia
		O5	Cerrar venta	El tiempo invertido en gestionar la cotización solicitada, debería compensar con el cierre de ventas total, lo cual no se asemeja a la realidad, debido a la premura y falta de tacto en seleccionar la mejor cotización, hace que se cancele la venta ya que el cliente encontró un mejor precio o mejor producto. El problema es que varias operaciones se quedaron al aire por realizar estas cotizaciones que al final no terminaron en venta.	P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos	Incremento de Ventas de productos nuevos	Ventas de productos nuevos Ejecutados / Ventas de Productos Nuevos Planeados	Incremento de Ventas	100.00%	30.42%	69.58%
P3	EVALUACION Y SELECCIÓN DE OFERTA	O2	Verificar stock disponible del proveedor	La falta de stock también se debe a que los proveedores suelen fallar con su stock disponible, y esto genera un malestar con la empresa, ya que se compra menos de lo necesario y se tiene venta comprometida, que se tiene que cancelar. La falta de políticas con el proveedor de solucionar el quiebre de stock para que la empresa no se vea afectada, esto sucede debido a la dependencia que se tiene del único proveedor y su disponibilidad de stock y mercadería.	P3O2F1	Falta de evaluación del proveedor por servicio	% Rendimiento del proveedor	Orden Compra Ejecutado / Orden Compra Planeada	Calificar al proveedor	100.00%	75.62%	24.38%
		O3	Verificar precios y ofertas	El área de compras no se actualiza constantemente, buscando nuevos proveedores del mismo producto, solo se acepta al proveedor con el mejor precio en el momento y no se hace una verificación o cotizaciones con más proveedores del mismo producto.	P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	Cantidad de Proveedores nuevos.	Cantidad de Proveedores nuevos / Planeación de Proveedores nuevos	Gestionar y ampliar la cartera de proveedores.	100.00%	63.33%	36.67%
P4	PROGRAMACION DE PAGOS A PROVEEDORES	O3	Programar pago	El área de finanzas suele demorarse más de 48 horas para realizar un pago, ya que es autónomo en programar la fecha de pago a los proveedores, dependiendo de su flujo de caja, a menos que gerencia indique el pago urgente en el día, esto genera conflictos con el área de compras que tiene que esperar, la disposición de finanzas. Se postergan órdenes de compra debido a la falta de liquidez en la empresa, ya que finanzas prioriza las obligaciones que generan intereses, y rezaga las solicitudes de compra, generando retrasos en el área de compras. Pero la falta de liquidez se genera por falta de ventas, y estas se dan por falta de stock, generando un círculo peligroso en la empresa.	P4O3F1	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito	T, tiempo utilizado por cada orden de compra.	Cant ordenes promedio diario con Respuesta de pago Ejecutado / Cant ordenes promedio diario de pago al proveedor.	Mejorar el tiempo de planificación de pagos.	100.00%	54.17%	45.83%
P5	SOLICITUD DE PEDIDO	O1	Adjuntar orden de compra aprobado	El proveedor tiene políticas de despacho donde suelen tomarse más de tres días para realizar un despacho así el pedido sea al contado o crédito, estos tiempos escapan del control de logística y generan retrasos en la compra si la demora es más de 3 días.	P5O1F1	Falta de política de despacho con el proveedor	T, tiempo de demora del proveedor por despacho	Tiempo de despacho de mercadería por Proveedor Ejecutado / Tiempo promedio Planeado de despacho	Calificar al proveedor en el tiempo de despacho de la mercadería	100.00%	63.31%	36.69%
		O4	Coordinar despacho	El área de compras no es un departamento autónomo y requiere de la aprobación de gerencia para realizar las compras, pero también gerencia puede cancelar las compras debido a la coyuntura de la organización, decisiones puntuales, no estar de acuerdo con la compra. Estas decisiones generan malestar en el área.	P5O4F1	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de ordenes compra.	Q, cantidad de ordenes canceladas.	Cantidad de Órdenes de Compra Desaprobadas/ Total de Órdenes de compra	Mejora la gestión sobre el tiempo usado en las ordenes de compras.	100.00%	63.89%	36.11%
P6	EVALUACION DE TRANSPORTE	O2	Revisar condiciones de despacho	No existe un registro de las condiciones de despacho por proveedor, es decir existen productos que necesitan de un permiso para llevar productos inflamables, o los proveedores no hacen distribución, las compras se realizan por experiencia del comprador.	P6O2F1	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.	% , rendimiento de condiciones de despacho por proveedor.	Productos dañados ejecutado/ Total de Productos dañados planeado	Realizar políticas de despacho por proveedor.	100.00%	74.31%	25.69%
		O6	Indicar a almacén la recepción de	No existe una programación de recepción de almacén o se trata de establecer, pero el transportista es muy cambiante en el tiempo de llegada de mercadería, porque el jefe de almacén debe rezagar algunas actividades para atender la recepción de mercadería.	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	Eficiencia en la recepción de mercadería.	Tiempo de recepción de mercadería/ tiempo promedio de recepción de mercadería	Establecer una política de recepción de mercadería	100.00%	46.46%	53.54%

PROCESO		OPERACIÓN		PROBLEMA	CODIGO	FACTORES	INDICADORES	FORMULA	PUNTO DE MEJORA	Planeado	Ejecutado	Deficiencia
P7	RECEPCION DE MERCADERIA	O1	Coordinar con almacén	Algunas veces por falta de tiempo llega mercadería sin previa comunicación con almacén, y el transporte tiene que esperar a que almacén se desocupe para recepciona la mercadería, o en el peor de los casos el transportista se lleva la mercadería porque no quiere esperar, generando conflictos y malestares.	P7O1F1	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobra el estado de la mercadería.	Q, cantidad de guías recibidas, sin comunicación.	Cantidad de Guías ingresadas al día/Total Ordenes aprobadas	No aprobar ninguna recepción de mercadería, a menos que almacén este conforme.	100.00%	35.56%	64.44%
		O3	Revisión de productos	La mercadería llega dañada, antes que este sea manipulado por el personal de almacén, esto se debe a la mala manipulación del transportista. Debido al tiempo no se llega a revisar todos los productos minuciosamente, por lo tanto no se evalúa si el producto llega dañado de fábrica.	P7O3F1	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.	Q, cantidad de productos dañados. Costo de productos dañados	Unidades dañadas/Unidades Disponibles a la venta.	Mejorar las condiciones con el transportista o buscar un mejor transporte.	100.00%	37.77%	62.23%
		O5	Colocar los productos en sus ubicaciones	Debido a varios factores, ya sea por compras mal realizadas, o devolución de mercadería, el espacio designado para un producto no alcanza, y almacén, debe hacer otro espacio en otro lugar.	P7O5F1	Errores en la revisión de las órdenes de compra	Costo de unidad Almacenada	Capacidad Utilizada / Capacidad Máxima del Recurso	Controlar el valor unitario del costo de almacenamiento propio	100.00%	70.25%	29.75%
P8	INGRESO DE FACTURA	O2	Ingresar factura en el sistema	Debido a errores humanos como la descripción del producto, duplicidad de productos, se tiene que anular el proceso de ingreso de factura cuando la mercadería fue registrada, supuestamente está prohibido, pero por temas de contabilidad se realiza anulaciones de operaciones.	P8O2F1	Falta políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.	Q, de anulaciones de facturas.	Facturas generadas sin errores/ Total de facturas	Auditar las anulaciones de facturas.	100.00%	60.42%	39.58%
P9	INGRESO DE FLETE	O4	Ingresar los productos y el flete	El tiempo en que se toma el área de compras en revisar y generar el flete al sistema, requiere una serie de actividades y operaciones que debe de considerar el empleado para evaluar e indicar el valor real del flete por producto ya que el flete viene en global por el total de mercadería transportada, y lo que se debe hacer es convertir este total en unitario y prorratarlo a cada unidad, a fin de identificar los costos unitarios. El problema se da en que esta actividad es repetitiva y se toma bastante tiempo diseñarla, por lo que se envían actividades que si generan valor.	P9O4F1	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.	Q cantidad de ítems ingresados correctamente	Cantidad de Ítems ingresados Ejecutado/ Cantidad de Ítems ingresado Planeado	La calidad y el ahorro en tiempo de ejecución de la operación.	100.00%	95.06%	4.94%
P10	SELECCIÓN NUEVO PROVEEDOR	O1	Recepción de documentos	Cada semana se presentan nuevos proveedores, o dentro de la cartera de proveedores hay promociones mensuales, Esta información se guarda y no se revisa, perdiendo oportunidades de competitiva en el mercado que otras empresas si gestionan. No existe un área especial que se encargue de recibir y revisar las propuestas de nuevos proveedores.	P10O1F1	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos	Falta políticas para evaluar y seleccionar mejor a los proveedores	Cant Ofertas aprobadas/Total de Ofertas recibidas	Capacitar al personal para la búsqueda de nuevos proveedores.	100.00%	38.33%	61.67%
		O3	Revisión de catalogo	Cada proveedor cuenta con su catálogo de toda la gama de productos que ofrecen, pero este no se revisa a detalle no existe una comparativa de precios de calidad que puedan ser beneficiosos para la empresa, o simplemente descartarlos por no cumplir los requisitos mínimos. El área de compras dedica el 100% de su tiempo en realizar procesos operativos y no de investigación. El área de compras solo cuenta con 2 personas una que hace el requerimiento y la segunda que realiza el seguimiento de la mercadería, y el seguimiento de la documentación, no existe una persona capacitada que realice investigación de mercado, la falta de tiempo en el departamento de compras hace que no se de abasto para la investigación y selección de nuevos proveedores	P10O3F1	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor	T, tiempo de investigar el mercado por proveedor.	Tiempo Investigación de mercado Ejecutado /Tiempo Investigación de mercado ejecutado	No aprobar ninguna recepción de mercadería, a menos que almacén este conforme.	100.00%	43.06%	56.94%
P11	SEGUIMIENTO DEL DEBITO	O3	Revisión de rebates	El reporte generado por el sistema no ayuda para la obtención rápida de rebates. Debido a que los reportes están preestablecidos, no se ha desarrollado unos que se adecuen a la necesidad del área de compras.	P11O3F1	Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área	% avance de rebates por proveedor	Compras realizadas al proveedor/Compras comprometidas por proveedor.	Mejorar el tiempo del reporte del seguimiento de rebates.	100.00%	62.23%	37.77%

PROCESO		OPERACIÓN		PROBLEMA	CODIGO	FACTORES	INDICADORES	FORMULA	PUNTO DE MEJORA	Planeado	Ejecutado	Deficiencia
		O4	Revisión de ventas	Los compromisos de compras pactados con el proveedor algunos no son montos reales y alcanzables, por lo que los esfuerzos por ventas no es alcanzable a los objetivos en el corto plazo	P11O4F1	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.	Q cantidad de proveedores que se llegan a rebates	Cantidad de rebates Ejecutadas/ Total de rebates Vigentes	Establecer de manera adecuada los rebates con los proveedores	100.00%	63.33%	36.67%
				Una de las funciones principales del área de compras es hacer cumplir los rebates o compromisos de compras con el proveedor que se hayan comprometido, y por la falta de compromiso del área de ventas o fallas en su estrategia de ventas o rebates irreales, no permiten cumplir con las compras planeadas. Por lo que se han realizado compras innecesarias solo para cumplir el rebate, generando sobre stock.	P11O4F2	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.	% avance de ventas vs pronóstico de ventas	Índice de Crecimiento de ventas Ejecutadas / Índice de Crecimiento de ventas Planeadas	Conocer la validez del rebate	100.00%	68.83%	31.17%
				Se realizan planes estratégicos para alcanzar las ventas y compras deseados, en el cual se basan por el precio, bajando los precios a fin de impulsar la venta, esto funciona algunas veces y otras veces no.	P11O4F3	Falta de conocimiento en estrategias de venta.	Q estrategias por mes	Valor de Compra / Total de Ventas	Capacitar al personal sobre los beneficios de los productos.	83.33%	70.28%	13.06%
P12	DEVOLUCION DE MERCADERIA	O2	Comunicar a proveedor	El proveedor no asume el costo de devolución, así sean productos dañados o errores en el requerimiento, por lo que logística debe gestionar un permiso para poder pagar el costo de envío de devolución del producto, generando demoras y pérdidas de tiempo.	P12O2F1	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.	% de pedidos de compras generados sin retraso o sin necesidad de información adicional	Pedidos Generados Sin Problemas/Total de pedidos generados * 100	Establecer como un costo la devolución de mercadería	100.00%	88.07%	11.93%
		O3	Preparan la mercadería	No, Existe un almacen y lugar especial para guardar la mercadería dañada. Debido a la demora en el tiempo de devolución de la mercadería, no existe un lugar adecuado donde se pueda guardar la mercadería, sin que se llegue a perder, por lo que el almacenero debo de guardarlo en su mismo lugar de trabajo para poder ubicarlo de manera rápida o llevarlo a oficina.	P12O3F1	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.	Q, cantidad de productos dañados en almacén	Unidades disponibles a la venta Ejecutado/Unidades disponibles a la venta Planeado	Establecer un lugar para guardar la mercadería dañada.	100.00%	90.51%	9.49%
				Se han perdido notas de crédito por falta de seguimiento, debido a que no existe una pre-nota de crédito, el área de compras debe de recordar las notas de crédito pendientes hasta que se gestione y se generen las mismas.	P12O3F2	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito.	Q, notas de créditos pendientes y en gestión.	Notas de crédito Pendientes/ Total Notas de crédito	Establecer un solo flujo sobre notas de crédito.	100.00%	75.00%	25.00%
P13	MANEJO Y GESTION DE INVENTARIO	O2	Revisión de fecha de vencimiento	Actualmente el sistema ERP utilizado no puede registrar la mercadería por lotes de llegada, donde se indique la fecha de llegada y fecha de vencimiento, las compras en teoría se compran para un periodo de 2 meses, pero existen compras en volumen por promociones o compras que se tuvo un pronóstico erróneo, y la mercadería se quedó en almacen, sin seguimiento. Cuando el cliente llega a comprar, se da con la sorpresa que la mercadería está a punto de vencer o vencida, generando problemas graves.	P13O2F1	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería	Q cantidad de productos por vencer.	Total de productos por vencer + vencidos/ Total de productos disponibles a la venta	Capacitar al personal para recibir mercadería de manera optima	100.00%	9.85%	90.15%
		O3	Hacer un conteo de inventario	La recepción de mercadería es todos los días, por lo que el área de almacen debe revisar y colocar los productos es sus lugares establecidos colocando los productos nuevos en la parte final y los productos antiguos adelante, pero por la falta de conocimiento, o control la colocación es por encima dejando los productos antiguos en el fondo, y esto conlleva a que en el momento del pi King se elija los productos que están al alcance dejando olvidados los productos anteriores por consecuencia se malogran, se vencen, se quedan obsoletos.	P13O3F1	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería	% productos por vencer	(Merma Actual - Merma Anterior)/Merma Actual	Capacitar al personal para gestionar la mercadería.	100.00%	10.22%	89.78%

PROCESO		OPERACIÓN		PROBLEMA	CODIGO	FACTORES	INDICADORES	FORMULA	PUNTO DE MEJORA	Planeado	Ejecutado	Deficiencia
				Cada jefe de almacén gestiona su almacén de la mejor manera posible, el problema radia que no solo las personas de almacén manipulan los productos sino también los vendedores cogen los productos y los entregan directamente cuando el almacenero está ocupado y el cliente esta apurado, esto genera que por falta de conocimiento se entreguen productos que no son, por lo que las cantidades no coinciden con el sistema.	P13O3F2	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén	Q cantidad de sobrantes y faltantes.	(Total de Sobrantes Mes x almacen - Total de Faltante Mes x almacen)	Auditar a los almacenes sobre sus sobrantes y faltantes.	100.00%	60.00%	40.00%
		O5	Hacer informe	No existe un formato estándar sobre la gestión y manejo del almacén, el informe final se da cuando se realiza la toma de inventario donde un equipo de trabajo se encarga de organizar y realizar el inventario mientras los responsables de almacén solo observan. Esto se da para que haya transparencia en la toma de inventario. En algunos momentos gerencia pide un informe pero por falta de conocimiento o por miedo a perder el trabajo se informa datos generales.	P13O5F1	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.	% de errores de gestión de almacén.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado	Realizar un informe sobre la gestión de almacén	100.00%	34.67%	65.33%
P14	TOMA DE INVENTARIO	O4	Coordinar fecha, lugar y hora	Algunas ocasiones, Se realiza la toma de inventario con atención al cliente, este tipo de toma de inventario es de manera rápida pero no precisa, generando errores.	P14O4F1	No hay orden en el proceso de toma de inventario.	% de error en la toma de inventario a puertas abiertas.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado (inventario puerta abierta)	Establecer un margen de error por toma de inventario.	100.00%	32.10%	67.90%
		O9	Toma de inventario	La toma de Inventarios se realiza cada año por almacén, o cuando existen cambios con el personal responsable de almacén. No existe personal especializado que realice el conteo, por lo que se solicita apoyo a personal de oficina y ayudantes de almacén. Cada toma de inventario existe errores ya sea por conteo, o por descripción del producto. la toma de inventario es de manera manual.	P14O9F1	Personal altamente rotativo, en el área de logística	% de error en la toma de inventario.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado (inventario puerta cerrado)	Capacitar al personal sobre los productos de almacén.	100.00%	66.24%	33.76%
P15	REQUERIMIENTO DE SUMINISTROS	O1	Solicitud de compra	No Existe un presupuesto de compra de suministro por cada área, debido a ello no se puede supervisar si está pidiendo de manera necesaria sus recursos, se exceden o al contrario, les falta recursos para realizar mejor su trabajo.	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras	Evaluación del desempeño del personal.	Promedio Presupuesto Suministro Ejecutado/ Presupuesto planeado	Realizar un presupuesto de suministros por área	100.00%	70.02%	29.98%
		O3	Cotización	No Se realiza cotizaciones con varios proveedores para elegir la mejor oferta, ya que no está dentro del rubro de la empresa, las compras se realizan por criterio del comprador, y no hay una supervisión adecuada si la compra se realizó de la mejor manera.	P15O3F1	No hay auditoria y supervisión de compra	Comparativo de ofertas de compra	Cotizaciones Realizadas/ Total Órdenes de Compra	Mejorar y establecer la compra de suministros.	100.00%	56.17%	43.83%
		O4	Aprobación por gerencia	Algunas veces se rechazan solicitudes por parte de gerencia, cuando cree que se está comprando demás, esto debido a que no existe un presupuesto, y suele haber mal entendidos, generando desconfianza.	P15O4F1	Falta de presupuesto de suministro por área	Q cantidad de rechazos de compras de suministro.	Q=Cantidad de Órdenes de compra Solicitada - Cantidad de Orden de compra aprobado.	Hacer un respaldo de justificación por cada solicitud de suministros.	100.00%	52.17%	47.83%
										TOTAL		41.79%

Fuente: La Empresa

Las problemáticas identificadas en cada proceso, se evalúa con los factores que conllevan a analizar esta problemática e identificar la deficiencia que existe en el proceso, evaluando cada operación. En el Proceso Análisis de Stock el tiempo de análisis de stock, de desarrolla diariamente, cuando esta operación debe realizar una sola vez al mes, se planeó realizar una cantidad de órdenes de compra eficiente, pero en el desarrollo se encontró que se realizaban más de 2 órdenes de compra al mismo proveedor en el mismo mes, donde la deficiencia de la gestión en las ordenes de compras representa un 42%. Además, se identificó que el tiempo que utiliza el área de compras en gestionar solo la solicitud de compra es mayor al planeado, debido a los errores y las revisiones que realiza. La capacitación es importante permite ampliar los conocimientos y aplicarlas en el trabajo, esta capacitación tuvo una deficiencia de un 30%, debido a las faltas y el bajo rendimiento. En la evaluación a los proveedores, se puede constatar que la diferencia en el monto de la orden de compra, se da por la falta de mercadería, algo que es perjudicial para la empresa, ya que no se puede trasladar la problemática al cliente final, quien pierde la confianza hacia la empresa y se pierde un cliente potencial. La deficiencia representa un 24%. La programación de pago lo realiza el área de finanzas previa coordinación con el área de compras, pero la falta de planificación, hace que el tiempo se prolongue, debido a que se da la prioridad al pago de letras, cuentas con el banco entre otros, y recién a los proveedores, esta demora genera un malestar en el área de compras pues tiene que esperar y estar presionando para que la compra proceda, la deficiencia corresponde a un 46%. El transporte de la mercadería se analizó con los tiempos de despacho y las fallas obtenidas representan el 54%. La recepción de mercadería lo realiza el jefe de almacén, y debe de verificar que la guía de recepción y el material sean los mismos, y este proceso toma tiempo y planificación, debido a una falla en la comunicación, el área de almacén debe de hacer horas extras, o dejar de hacer su programación, para recibir mercadería, esta deficiencia representa un 64%. El seguimiento de los acuerdos comerciales de compra es una función del jefe de compras el cual debe de estar al tanto de cuanto esta la compra y la venta de estas marcas puntuales, el tiempo llevado en el análisis es mayor debido a la deficiencia en el desarrollo de un reporte puntual que monitoree este proceso, la deficiencia representa un 25%, ya que a pesar de las limitantes siempre se ha llegado a los rebates de alguna manera.

3.3. Descripción de costos deficientes de la problemática identificada

3.3.1. Análisis de las Necesidades

Tabla 30 Costos deficientes del Proceso Análisis de las Necesidades

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo materiales	COSTO		
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad
Análisis de la Demanda (P1)	Revisar el stock (O1)	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	Humano	Empleado	9.00	12.00	Horas	2	MENSUAL	26	8	1900.00	164.42	219.23	
				Humano	Gerente	1.33	2.00	Horas	2	MENSUAL	26	8	6000.00	76.73	115.38	
		P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	Humano	Empleado	8.00	8.00	Horas	1	MENSUAL	26	8	1900.00	73.08	73.08	
				Humano	Capacitador	4.00	4.00	Sesiones	1	SEMANAL	1	1	500.00	2000.00	2000.00	
					Materiales	Útiles	2.00	2.00	Materiales	1	MENSUAL	1	1	150.00	300.00	300.00
					Revisión de condiciones de compra (O3)	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor. (Quiebres de stock)	Humano	Empleado	1.83	2.10	Horas	50	MENSUAL	26	8
	P1O3F2	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.	Materiales	Pedidos				2.00	3.00	Horas	1	MENSUAL	26	8	1900.00	18.27
	Enviar solicitud de compra (O5)	P1O3F3	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	Humano	Empleado	0.59	1.20	Horas	150	MENSUAL	26	8	1900.00	808.41	1644.23	
													TOTAL MENSUAL	4276.73	5338.46	
													TOTAL ANUAL	51320.77	64061.54	

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

El Cuadro adjunto representa el valor en costos que representa la deficiencia de una buena gestión en el proceso de análisis de las necesidades, donde empieza, se estima una deficiencia de S/. 10156.15, el tiempo que le toma al jefe de compras en revisar cada marca con una correcta planificación los costos bajarían considerablemente. Además, se incluye los costos de oportunidad al llegar a los quiebres de stock, aquí es donde ocurre una emergencia ya que los vendedores no pueden cerrar ventas por no contar con toda la mercadería completa, y si es un producto de alta rotación la sensibilidad en el mercado es mayor, pues los clientes pierden la confianza de encontrar todos sus requerimientos en la empresa.

El costo de capacitación debe considerarse como una inversión, ya que la aplicación de estos nuevos conocimientos puede reducir considerablemente el manejo del área, ya que el proceso actual es una base de hace más de 5 años, el cual solo ha habido modificaciones operativas, mas no en la gestión, planificación y mejora continua del área.

El costo de llevar mercadería de un lugar a otro por transferencias mal realizadas, o por sobre transferencias, perjudica la gestión de logística, y se generan costos escondidos en el mal uso de los recursos.

Los tiempos en estar gestionando cada orden, son importantes en el análisis de costos, ya que, si no se controla adecuadamente la mercadería, no se puede presionar a que los demás stakeholders cumplan los plazos establecidos, pero el seguimiento excesivo, perjudica en la gestión de compras, pues el tiempo puede ser utilizado en otros análisis, de mejora continua del área.

3.3.2. Solicitud de Compra

Tabla 31 Costos deficientes del Proceso Solicitud de compra

PROCESO	OPERACION	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	costo cotización/salario /	COSTO	
			DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
					Unidad									
Compra Extraordinaria (P2)	Cotizaciones extraordinarias (O1)	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias	Humano	Jefe Compras	1.50	3.00	Horas	20	Mensual	26	8	1900.00	274.04	548.08
	Enviar Cotización al Proveedor (O3)	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	Humano	Empleado	3.90	5.50	Horas	20	Mensual	26	8	1500.00	562.50	793.27
	Cerrar Venta (O5)	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos	Humano	Empleado	9.00	15.00	Cot.	4	Mensual	1	1	17.50	630.00	1050.00
												TOTAL MENSUAL	1466.54	2391.35
											TOTAL ANUAL	17598.46	28696.15	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El proceso de solicitud de compra, o compras extraordinarias, se da cuando el área de ventas solicita la cotización de productos puntuales que están fuera del catálogo este proceso requiere de tiempo el cual el área de compras debe dedicarlo, para responder a la solicitud del área, además del total de cotizaciones realizadas y las cotizaciones que se convirtieron en una venta demuestra que existe un error en ambas áreas de no poder satisfacer todas las necesidades del cliente.

Este monto es interesante, ya que la gestión no se ha percatado sobre el costo total que repercute en la buena gestión de la empresa, si este proceso puede ser gestionado por una persona especialista, se puede ganar presencia en el mercado a ser la solución de todos los requerimientos del cliente en el rubro de la construcción. Además, estos requerimientos que realizan los clientes es un indicador sobre la gama de productos que falta incluir en la empresa, los productos que son exclusivos tienen el mayor margen de utilidad de los productos comunes. Con este indicador se puede evaluar sobre ampliar los productos a vender, siendo una ventaja competitiva hacia el mercado.

3.3.3. Evaluación y selección de oferta

Tabla 32 Costos deficientes del Proceso Evaluación y selección de la oferta.

PROCESO	OPERACIÓN	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Costo	COSTO	
			DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
					Unidad									
EVALUACION Y SELECCIÓN DE OFERTA (P3)	Verificar stock disponible del proveedor (O2)	Falta de evaluación del proveedor por servicio	Humano	Jefe de Compras	11	15	OC	4	Mensual	1	1.00	17.50	770.00	1050.00
	Verificar precios y ofertas (O3)	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores.	Humano	Empleado	3.2	4.5	Horas	8	Mensual	26	8.00	2000.00	246.15	346.15
												TOTAL MENSUAL	1016.15	1396.15
											TOTAL ANUAL	12193.85	16753.85	

Fuente: La Empresa

Elaboración: propia

En la tabla de costos de Evaluación y selección de la oferta, es donde se evalúa la gestión y desempeño del proveedor al momento de realizar la compra, si el proveedor se equivoca constantemente y falla en el tiempo de despacho, en la cantidad de stock disponible y la variación constante de precios perjudica considerablemente a la empresa, en un valor aproximado de S/. 4 560.00. El proveedor debe ser capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, sin provocar problemas de abastecimiento que perjudiquen el flujo de la venta, por lo tanto, no solo se puede esperar que el precio bajo sea el único indicador ya que la falla perjudica en las ventas y la confianza del cliente.

La falta de tiempo en el área de compras impide el análisis del proveedor que se debe dar, los problemas, es decir los proveedores no solamente se encuentran en la red, están en sus puestos, existen proveedores en Lima, se sugiere que el área de compras realice investigación de mercado buscando nuevos proveedores potenciales que permitan comparar con los proveedores actuales, a fin de conseguir los mejores precios y mejor servicio.

3.3.4. Programación de pago a proveedores

Tabla 33 Costos deficientes del Proceso de Programación de pago a proveedores

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
PROGRAMACION DE PAGOS A PROVEEDORES (P4)	Programar Pago (O3)	P4O3F1	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito	Humano	Jefe de Compras	8	11.6	Horas	20	Mensual	26	8.00	1200.00	923.08	1338.46
												TOTAL MENSUAL	923.08	1338.46	
												TOTAL ANUAL	11076.92	16061.54	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El proceso de la programación de pago a proveedores es responsabilidad del área de Finanzas ya que ellos velan por la liquidez de la empresa, gestionando de la mejor forma el ingreso y egresos. Si ocurre un retraso en el pago de las obligaciones la empresa incurre en una penalidad y tiene que pagar un interés el cual no está planificado, los montos son altos por lo tanto los intereses también lo son, pero no se puede olvidar que los proveedores también son importantes y la falla en el pago de ellos genera malestar y falta de seriedad, que compromete la buena relación con el proveedor. El proceso de aprobación no requiere mucho tiempo, pero el cuello de botella se da el tiempo en demora de programar el pago y el tiempo de firmar los depósitos, además que es decisión de finanzas colocarlo como urgente o rezagarlo según sus prioridades.

El costo de esta gestión representa a la pérdida de tiempo que se genera en esperar que el proceso cumpla el proceso. Falta establecer políticas y una mejor programación de pedidos, de modo que el área de logística pueda estar conectada y realizar la compra justo a tiempo de manera rápida y efectiva.

3.3.5. Solicitud de pedido

Tabla 34 Costos deficientes del Proceso de Solicitud de Pedido

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Costo	COSTO		
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad
SOLICITUD DE PEDIDO (P5)	Adjuntar Orden de Compra aprobado (O1)	P5O1F1	Falta de política de despacho con el proveedor	Humano	Proveedor	3	5	Tiempo	3	Mensual	1	1	100.00	900.00	1500.00	
	Coordinar despacho (O4)	P5O4F1	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra.	Humano	Empleado	3	5	OC	1	Mensual	1	1	17.5	52.50	87.50	
														TOTAL MENSUAL	952.50	1587.50
													TOTAL ANUAL	11430.00	19050.00	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El costo adjunto es el costo que incurre la empresa al perder ventas por la falta de seriedad del proveedor, la empresa llega a perder ventas que son necesarias para el desarrollo de la empresa. El costo anual en el cual incurre la empresa oscila alrededor de S/. 7000.00., causado por la pérdida de ventas.

Los tiempos son importantes en este proceso, ya que sigue una cadena de operaciones que no pueden seguir si no se aprueba este proceso, solo cuando falta mercadería, se genera un problema y gerencia interviene para agilizar la compra, si bien no hay un indicador de gestión que permita al área corregir sus errores antes de tiempo, se puede demostrar con el cuadro, que existe un costo por mala gestión que hace deficiente el trabajo en el área de compras.

Los proveedores no pueden interferir en la gestión de compra, se puede castigarlos sin realizar compras futuras, por su mala gestión de despacho. La aprobación de una orden de compra no debe ser repetitiva para ordenes que son pequeñas porque generan un cuello de botella, pero de igual manera, las compras grandes no deben generar ningún inconveniente ya que la persona encargada del área, es una persona con experiencia y conocimiento en gestión de compra.

3.3.6. Evaluación de Transporte

Tabla 35 Costos deficientes del Proceso Evaluación del transporte

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario /	COSTO				
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad	Planificado	Ejecutado
EVALUACION DE TRANSPORTE (P6)	Revisar condiciones de despacho del proveedor (O2)	P6O2F1	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.	Humano	Jefe de Compras	9.55	12.00	HORAS	20	Mensual	26	8	1200	1101.92	1384.62			
	Indicar a Almacén la recepción de mercadería (O6)	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	Humano	Empleado	4.00	6.00	OC	12	Mensual	1	1	17.5	840.00	1260.00			
TOTAL MENSUAL														1941.92	2644.62			
TOTAL ANUAL														23303.08	31735.38			

Fuente: La Empresa

Elaboración: propia

La Evaluación de transporte, se realiza una vez que la orden de compra está aprobada se cuenta con proveedores de la ciudad de Lima que realizan el despacho hasta el transportista que se encargara de llevar la mercadería de Lima hacia la ciudad de Arequipa, también se cuenta con proveedores que solicitan que un trasportista recoja en planta la solicitud, todo esto depende del tipo de mercadería que se necesite transportar.

El transporte tiene un costo de flete, el cual se agrega directamente a la mercadería al momento de ingresar los productos al sistema, este costo de flete se puede dar por peso o volumen de acuerdo al costeo del proveedor.

Femaco cuenta con un transporte el cual maneja varios años por su bajo costo, pero este costo genera retrasos y demora, el costo por la deficiencia de este recurso oscila en S/. 31735.38, este valor es considerable debido a las ventas pérdidas generadas por esta deficiencia en el proceso.

3.3.7. Recepción de Mercadería

Tabla 36 Costos deficientes del Proceso Recepción de Mercadería

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO		
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad
Recepción de Mercadería (P7)	Coordinar con Almacén (O1)	P7O1F1	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobra el estado de la mercadería.	Humano	Empleado	8.00	13.00	Horas extra	10	Mensual	26	8	1200.00	461.54	750.00	
	Revisión de Productos (O3)	P7O3F1	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.	Material	Productos	12.00	20.00	Materiales	20	Mensual	1	1	6.00	1440.00	2400.00	
	Colocar los productos en sus ubicaciones (O5)	P7O5F1	Errores en la revisión de las órdenes de compra	Humano	Empleado	2.00	3.00	Horas	15	Mensual	26	8	1200.00	173.08	259.62	
TOTAL MENSUAL														2074.62	3409.62	
TOTAL ANUAL														24895.38	40915.38	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El proceso de recepción de mercadería, es importante su gestión, ya que un mal ingreso o una mala supervisión provoca que no se tenga la seguridad que la mercadería es correcta o que este haya llegado en condiciones óptimas para su comercialización. El área de Compras debe comunicar con anticipación al área de almacen para recibir la mercadería la mala comunicación perjudica a la empresa, ya que el área de almacen debe quedarse horas extras y recibir la mercadería, el costo promedio oscila entre S/. 3468.00 que tiene que pagar el área de recursos humanos al trabajador.

El transporte debe saber qué tipo de mercadería está llevando y el recorrido debe ser lo más tranquilo posible para que no haya malos inconvenientes, si bien los productos que llegan en mal estado por culpa del transportista este se le es descontado de su pago, esto genera un costo ya que la mercadería no cumple con su ciclo de venta, además que, si no se llega a saber, la empresa tiene que asumir los costos, el monto promedio de esta deficiencia asciende a unos S/. 11 520.00.

La Colocación de los productos es importante ya que permite que al momento de realizar el piking se encuentre rápidamente el producto y se puede utilizar el producto primero en llegar primero en salir. La mala determinación de la ubicación, genera retrasos en los tiempos y esto se puede evaluar en un costo aproximado de S/. 1032.00

3.3.8. Ingreso de Factura

Tabla 37 Costos deficientes del Proceso Ingreso de Factura

PROCESO	OP	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO		
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad
Ingreso de Factura (P8)	Ingresar factura en el sistema (O2)	P8O2F1	Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.	Humano	Empleado	0.33	0.46	tiempo	100	Mensual	26	8	1500.00	237.98	331.73	
TOTAL MENSUAL														237.98	331.73	
TOTAL ANUAL														2855.77	3980.77	

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El ingreso de factura lo realiza el área de compras y es un proceso operativo en el cual solo se ingresan datos al sistema, estos datos permiten dar seguimiento a toda la documentación que conlleva una orden de compra, el ingreso de la factura puede realizarse antes de que llegue la mercadería, si se cuenta con el documento emitido.

El problema radica que se puede tomar bastante tiempo, ya que se revisa uno por uno los ítems que estén igual que la orden de compra, además que los precios y descuentos sean iguales a la orden, de no serlo se debe de volver a revisar o comunicar al proveedor para su cambio de factura, este proceso a pesar de no representar un obstáculo en el desarrollo de las funciones genera un costo promedio anual de S/.13500.00. Si bien es cierto existe una persona responsable encargada de realizar esta función, no significa que sea un costo productivo para la empresa, existen herramientas que permiten que el ingreso sea más rápido y eficiente, depende de la gerencia determinar si se puede optar por otra herramienta que permita que este proceso sea más productivo para el área y para la empresa.

3.3.9. Ingreso de Flete al Sistema

Tabla 38 Costos deficientes del Proceso Ingreso de Flete al sistema

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
Ingreso de fletes al sistema (P9)	Ingresar los productos y el flete (O4)	P9O4F1	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.	Humano	Empleado	1.90	2.00	Horas	30	Mensual	26	8	1200.00	328.85	346.15
TOTAL MENSUAL														328.85	346.15
TOTAL ANUAL														3946.15	4153.85

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El proceso del ingreso del costo flete a la mercadería, también se realiza de manera operativa y una persona se encarga de esta operación, este ingreso se realiza el mismo día que almacén hace el ingreso del stock al sistema, el prorrateo del costo se hace mediante una plantilla que tiene todas las medidas de pesos y volumen de los productos.

El tiempo de ejecución de este proceso es de 2 horas aproximadamente, donde la persona encargada debe revisar cada producto, la cantidad y el costo de la factura de manera que cuadre y no haya variaciones en el costo promedio. Esta operación tiene un costo anual de S/.3894.00 hasta la fecha no se ha identificado una manera más fácil y automática de realizar este costo, existe una persona encargada de realizar la tarea.

El costo de flete se trata de minimizarlo para poder bajar los costos del producto y sea una herramienta en ventas para poder realizar más descuentos., se debe de evaluar la mejor gestión de este proceso que permita ser más competitivos en el mercado, y evitar las demoras en las operaciones mecánicas que realiza el área.

3.3.10. Selección de nuevo proveedor

Tabla 39 Costos deficientes del Proceso Selección de nuevo proveedor

PROCESO	OP	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	Costo				
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad	Planificado	Ejecutado
SELECCIÓN NUEVO PROVEEDOR (P10)	Recepción de Documentos (O1)	P10O1F1	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos	Humano	Empleado	1.20	2.10	Horas	9	Mensual	26	8	1000	51.92	90.87			
	Revisión de Catalogo (O3)	P10O3F1	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor	Humano	Empleado	0.91	2.94	Horas	10	Mensual	26	8	1500	65.77	212.02			
TOTAL MENSUAL														117.69	302.88			
TOTAL ANUAL														1412.31	3634.62			

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La selección de un nuevo proveedor, compromete, la experiencia del comprador, y las habilidades para evaluar las ventajas y desventajas de este nuevo proveedor, puede realizarlo pero el tiempo es un factor importante, ya que los problemas y las operaciones mecánicas impiden que se analice otros procesos que pueden ser beneficiosos para la empresa en un largo plazo, no solo se debe de evaluar al proveedor para tenerlo dentro de las filas de la empresa, si no también se puede evaluar cómo está la competencia en el mercado y si los precios que ofrece este nuevo proveedor es competitivo para la competencia o las pequeñas empresas.

El costo de oportunidad es variable, pero oscila en la reducción de costos de cada producto, la finalidad del área de compras es la reducción de costos en el área, así se beneficia la empresa ya que puede utilizar este beneficio en otras áreas.

El costo promedio perdido por no evaluar bien a los nuevos proveedores es de 1523.00, los proveedores, son la clave como socios de negocio, si se elige al proveedor correcto, que cumpla con todas las necesidades del cliente, buen precio, buena calidad, permite el crecimiento de ambas empresas, y lo más importante, se gana la confianza del cliente al ofrecer productos de calidad.

3.3.11. Seguimiento del periodo y acuerdos Comerciales

Tabla 40 Costos deficientes del Proceso Seguimiento del periodo y acuerdos comerciales

PROCESO	OP	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO		
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado	Unidad
Seguimiento del periodo y acuerdos Comerciales (P11)	Revisión de Rebates (O3)	P11O3F1	Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área	Humano	Empleado	1.50	2.00	Horas	8	Mensual	26	8	1500	86.54	115.38	
	Revisión de Ventas (O4)	P11O4F1	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.	Humano	Empleado	1.45	2.00	Horas	8	Mensual	26	8	1500	83.65	115.38	
		P11O4F2	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.	Humano	Empleado	0.40	0.50	Horas	100	Mensual	26	8	1200	230.77	288.46	
		P11O4F3	Falta de conocimiento en estrategias de venta.	Humano	Empleado	30.00	39.00	Pedidos	1	Mensual	1	1	17.50	525.00	682.50	
TOTAL MENSUAL														925.96	1201.73	
TOTAL ANUAL														11111.54	14420.77	

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Los acuerdos comerciales son pequeños contratos hechos entre la empresa y el proveedor a fin de cumplir ciertas condiciones para obtener beneficios en descuentos y promociones, estos descuentos solo lo obtienen las empresas capaces de cumplir con los objetivos de ventas de los proveedores, previo análisis de mercado.

El área de compras hace seguimiento de estos acuerdos cada fin de mes, siendo la alerta roja de la empresa si alguna marca no llega a su venta, debido a factores externos o por el olvido del grupo de ventas. Estos acuerdos no solo la empresa debe de cumplirlos, el proveedor debe dar seguimiento si el mercado está respondiendo como ellos quieren, pero existen inconvenientes, los mismos proveedores venden a los clientes de la empresa, quitando la oportunidad de vender, además que las capacitaciones son generales y no especializadas que permitan al vendedor ser especialista en el tema.

El costo promedio por la mala gestión y falta de análisis de este proceso oscila en S/. 3 309.00 anual pues el tiempo invertido no es suficiente para cumplir con las estrategias de ventas, las ventas son un indicador importante y el seguimiento es diario, el personal debe ser un personal adecuado capaz de cumplir con las estrategias sin emitir excusas.

3.3.12. Devolución de mercadería

Tabla 41 Costos deficientes del Proceso Devolución de mercadería

PROCESO	OP	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
Devolución de Mercadería (P12)	Preparan la mercadería (O3)	P12O2F1	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.	Humano	Empleado	2.10	2.90	Tiempo	5	Mensual	26	8	1500.00	75.72	104.57
		P12O3F1	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.	Materiales	Ítems	50.00	70.00	Unidad	1	Mensual	1	1	0.10	5.00	7.00
		P12O3F2	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito.	Humano	Empleado	0.30	0.85	Tiempo	5	Mensual	26	8	1500.00	10.82	30.65
TOTAL MENSUAL														91.54	142.22
TOTAL ANUAL														1098.46	1706.60

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La devolución de mercadería no es un proceso que se realiza todos los días, pero cuando se requiere hacerlo se debe dar un seguimiento y hacer la previa gestión con el proveedor para que la mercadería retorne al proveedor y este pueda evaluar las fallas y hacer el cambio o la nota de crédito, este proceso de devolución es un proceso tedioso ya que el área de compras es responsable de la mercadería que ocupa un lugar en almacén, y el tiempo de ventas perdidas.

El costo promedio de que un producto este en almacén es de 0.12 soles por día, pues este costo incluye los gastos de servicios, el costo del personal, entre otros. Es un costo bajo, ya que no existe un costo de alquiler, pero todo producto no debe ocupar un lugar si es que no cumple su ciclo de venta.

El tiempo asignado por cada nota de crédito no debe superar las 2 horas ya que solo es una gestión de respuesta del proveedor, pero la falta de respuesta inmediata, y la presión de gerencia por tener una respuesta, hace que el área de compras, utilice más tiempo, presionando al proveedor, generando malestar.

El costo promedio de la mala gestión es de S/. 1706.60 , no existe un programa de seguimiento, solo el área de compras debe saber que gestiones faltan antes de finalizar el mes donde se cierra el periodo contable.

3.3.13. Manejo y Gestión de Inventario

Tabla 42 Costos deficientes del Proceso Manejo y Gestión de Inventario

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo material	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
Manejo y Gestión de Inventario (P13)	Revisión de fecha de vencimiento (O2)	P13O2F1	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería	Humano	Empleado	1.60	3.00	Horas	4	Mensual	26	8	1200	36.92	69.23
	Hacer un conteo de inventario (O3)	P13O3F1	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería	Material	Productos	7.00	12.00	Ítems	1	Mensual	1	1	16.00	112.00	192.00
		P13O3F2	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén	Humano	Empleado	2.30	3.50	Horas	4	Mensual	26	8	1000	44.23	67.31
	Hacer Informe (O5)	P13O5F1	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.	Humano	Productos	10.00	17.00	Errores	1	Mensual	1	1	9.00	90.00	153.00
TOTAL MENSUAL														283.15	481.54
TOTAL ANUAL														3397.85	5778.46

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El manejo y gestión de inventario, compete completamente al área de almacén, pero su mala gestión perjudica al área de compras, ya que los productos dañados o vencidos, debe realizar la gestión de devolución o realizar otra gestión que permita que la empresa no pierda como merma. Es por ello que el área de compras, tiene que involucrarse en la gestión de inventario, para evitar realizar gestiones en último momento.

La falta de compromiso y auditoria en el área de almacén, permite que constantemente, se cometa errores, tanto en la recepción como en la entrega de productos, esto sumado a la rotación alta del personal, que se debe de capacitar, y en este proceso se cometen errores.

El costo promedio es de S/. 2380.00 costos donde se encuentra, el tiempo prolongado ejecutado a la hora de revisar la mercadería, y este es deficiente, ya que se logra aceptar mercadería dañada. El tiempo de gestionar el almacén es mayor debido al desorden que no permite la cuantificación adecuada del almacén, esto sumado a los errores cometidos durante el día, que hacen que varias áreas se involucren para resolverlos, y no perjudicar al cliente.

3.3.14. Toma de Inventario

Tabla 43 Costos deficientes del Proceso de Toma de inventario

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Costo revisión inventario / salario	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
Toma de inventario (P14)	Coordinar fecha, lugar y hora (O4)	P14O4F1	No hay orden en el proceso de toma de inventario.	Humano	Empleado	6	10	Errores	5	Anual	1	1.00	12.00	360.00	600.00
	Toma de inventario (O9)	P14O9F1	Personal altamente rotativo, en el área de logística	Humano	Empleado	16.00	24.50	Tiempo	7	Anual	26	8.00	12000.00	6461.54	9894.23
TOTAL ANUAL														6821.54	10494.23

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

La toma de Inventario se realiza solo cuando se tiene demasiados faltantes, hay cambios dentro del personal de jefaturas, o el jefe de almacén renuncia a su cargo, además por disposición de gerencia, realizar una toma de inventario, como auditoria anual al almacén.

Los costos por una mala gestión en el proceso de toma de inventario oscilan entre 10494.00 aproximadamente, ya que los errores posteriores a una toma de inventario, son un costo, porque involucra a varias áreas a poder arreglar ese error.

La toma de inventario, involucra no solamente las personas responsables, también involucra a otro personal que tiene que dar soporte, para que el proceso se realice de manera rápida y eficiente, este personal externo proviene de otras sucursales, y personas de oficina que tiene que dejar sus puestos para acudir a la toma de inventario, algunos ya tienen varios procesos como experiencia lo que permite que se realice de manera rápida, pero algunos como los almaceneros, son nuevos y se les debe de capacitar, generando demoras, y malestar. El personal que realiza el proceso de inventario debe ser personal capacitado, con experiencia en el reconocimiento de productos.

Otro factor importante por lo que este proceso no cumple con su finalidad, es que el almacén se encuentre desordenado y los productos estén en lugares que no corresponde, esto provoca doble conteo, malas tomas de inventario, productos dañados y obsoletos.

3.3.15. Requerimiento de suministro

Tabla 44 Costos deficientes del Proceso de Requerimiento de Suministro

PROCESO	OPERACION	CODIGO	FACTORES	RECURSOS					Cantidad de veces	Frecuencia	Días hábiles	Horas hábiles	Salario / costo oc	COSTO	
				DESCRIPCION		CANTIDAD								Planificado	Ejecutado
						Unidad									
Requerimiento de Suministros (P15)	Solicitud de compra (O1)	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras	Humano	Empleado	4.55	6.00	Horas	2	Mensual	26	8	2000	87.50	115.38
	Cotización (O3)	P15O3F1	No hay auditoria y supervisión de compra	Humano	Empleado	8.00	12.00	OC	2	Mensual	1	1	17.50	280.00	420.00
	Aprobación por Gerencia (O4)	P15O4F1	Falta de presupuesto de suministro por área	Humano	Empleado	2.75	4.00	Horas	1	Mensual	26	8	1500.00	19.83	28.85
TOTAL MENSUAL														387.33	564.23
TOTAL ANUAL														4647.98	6770.77

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Según Billene R. en el Libro Análisis de Costos, El costeo en servicios de distribución se desarrolla en cada actividad estratégica donde los factores subjetivos de trabajo inciden en cada costo desarrollado.

El requerimiento de suministro se realiza por lo menos una vez al mes, cuando solicite cada área, sus necesidades, no existe un presupuesto por lo que cada pedido debe ser aprobado por gerencia antes de su compra, este proceso lo realiza el área de compras, pero no se realiza con proveedores grandes, las compras se hacen personalmente, ocupando un día entero en realizar la compra.

Se debe de incluir que no existe un seguimiento en los precios si cada vez se realiza mejores compras o no, si el requerimiento es el adecuado por cada área. Si bien es cierto este proceso no genera valor a la empresa, es un costo que se debe realizar para que el personal pueda realizar sus funciones de manera normal.

El área de compras debe de evaluar y determinar si el tiempo utilizado, y los proveedores son los correctos, además si el requerimiento está dentro del presupuesto determinado para cada área. Demostrando que una buena gestión permite que la empresa pueda seguir realizando sus actividades de manera adecuada.

3.1.1. Consolidado de costos

Tabla 45 Consolidad de Costos

N°	Procesos	PLANEADO	EJECUTADO
1	Análisis de la Demanda	S/ 51,320.77	S/ 64,061.54
2	Solicitud de compra excepcional	S/ 17,598.46	S/ 28,696.15
3	Evaluación y selección de ofertas	S/ 12,193.85	S/ 16,753.85
4	Programación de pagos a proveedor	S/ 11,076.92	S/ 16,061.54
5	Solicitud del Pedido	S/ 11,430.00	S/ 19,050.00
6	Evaluación del transporte y despacho	S/ 23,303.08	S/ 31,735.38
7	Recepción de Mercadería	S/ 24,895.38	S/ 40,915.38
8	Ingreso de facturas al sistema	S/ 2,855.77	S/ 3,980.77
9	Ingreso de fletes al sistema	S/ 3,946.15	S/ 4,153.85
10	Selección de nuevo proveedor	S/ 1,412.31	S/ 3,634.62
11	Seguimiento del periodo y acuerdos	S/ 11,111.54	S/ 14,420.77
12	Devolución de Mercadería	S/ 1,098.46	S/ 1,706.60
13	Manejo y gestión de inventario	S/ 3,397.85	S/ 5,778.46
14	Toma de inventario	S/ 6,821.54	S/ 10,494.23
15	Compra de Suministros	S/ 4,647.98	S/ 6,770.77
TOTAL		S/ 187,110.06	S/ 268,213.90
Deficiencia de costos en la ejecución de procesos		43.35%	

Fuente: La Empresa
Elaboración Propia

Según el Cuadro adjunto se puede observar que la deficiencia es de un 43.35%, indicando que si existen problemas en la empresa, los cuales se deben de evaluar. La deficiencia es aproximadamente de unos S/. 79,785.87, que debe de evaluar la empresa, donde la mala gestión juega un partido importante en este análisis, como se desarrolló anteriormente, la mala gestión y la falta de indicadores, no permiten ver los errores cometidos en el área. Los costos más relevantes se ubican en el proceso Análisis de la Demanda de aproximadamente S/. 12,740.77, donde no se tiene establecido una planificación de compras, ni un presupuesto que permita tener un orden en el proceso de compra, otro costo relevante es el proceso de solicitud de compra excepcional, siendo de S/. 10,405.38 donde la falta de tiempo, no permite evaluar nuevos productos y ampliar el catálogo de productos, siendo un punto importante como estrategia en el mercado. Y el otro Costo resaltante se

encuentra en el proceso de Recepción de Mercadería siendo de unos S/. 16,020.00, la falta de conocimiento, los costos extra de recepción, y los errores generan este costo que se debe de evaluar.

3.4. Análisis Comparativo de las deficiencias encontradas

Tabla 46 Comparativo de las deficiencias encontradas

Gestión interna	Check List	Descripción de Factores	Costos
48.00%	44.55%	42.77%	42.66%

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El análisis detallado refleja las deficiencias del departamento de logística analizado en diferentes perspectivas, que indican que existe una problemática y deficiencia que se puede demostrar cuantitativamente, el promedio de la deficiencia global representa un 44.49%, de acuerdo a las falencias desde el análisis de compra, la previsión de venta, la misma gestión de compra, y los tiempos de demora que esto implica hasta la recepción de la mercadería, e incluso la manipulación de la mercadería, permiten los sobrecostos, o costos no planificados, que no se reflejan en el estado de resultados de la empresa.

Inclusive la mala gestión en los acuerdos comerciales permite el sobre stock de mercadería, que esto conlleva a canalizar el esfuerzo humano en tratar de liquidar esos productos descuidando los otros productos, es importante identificar la gestión del área de logística y cuáles son los procesos a mejorar, para así tomar decisiones, y reducir los costos. Es necesario que los esfuerzos sean en una buena gestión y la mejora continua del área, y no es solo solucionar problemas diarios.

3.5. Integración de Factores

Tabla 47 Integración de Factores

CRITERIO	FACTORES
Alianzas estratégicas limitadas con el proveedor	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.
	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.
Crecimiento y decrecimiento de Ventas, sin tendencia.	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.
	Falta de conocimiento en estrategias de venta.
	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias
Compras mal realizadas, falta de Planificación de compras, que proyecte la demanda y las compras se realicen justo a tiempo.	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.
	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.
	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito
	Errores en la revisión de las órdenes de compra
	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.
	No existe auditoria y supervisión de compra
	Falta de presupuesto de suministro por área
Analizar factores externos como política y fenómenos naturales, en cuanto a la compra	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.
Quiebres de stock	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.
	Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.
Búsqueda de nuevos proveedores, lo permite hacer una comparación de precios de mercado e innovación de productos.	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.
Desconocimiento de productos y sus productos complemento.	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos
Dependencia total del proveedor en algunas marcas.	Falta de política de despacho con el proveedor.
Falta de análisis de atención y ética del proveedor.	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor
Falta de estudio de mercado y el impacto al ingresar con nuevos productos.	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.
Falta de información sobre precios de mercado con la competencia.	Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área
Falta de control de productos dañados y productos por vencer.	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos

CRITERIO	FACTORES
Falta de transportistas en que cumplan con los tiempos de compras solicitados por la empresa	Falta de evaluación del proveedor por servicio
	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.
	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.
	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.
Falta de Gestión interna realizando los procesos establecidos de manera adecuada	Falta de Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra.
	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobre el estado de la mercadería.
	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería
	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería
	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén
	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.
	No hay orden en el proceso de toma de inventario.
	Personal altamente rotativo, en el área de logística
	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.
	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.
	No existe un proceso adecuado sobre la gestión notas de crédito.

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

3.6. Nivel de urgencia de los factores de la problemática identificada

3.6.1. Por Índice de Deficiencia

Tabla 48 Nivel de Urgencia de los factores por índice de deficiencia

CODIGO	FACTORES IDENTIFICADOS	Deficiencia	Nivel de urgencia
P13O2F1	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería	90.15%	MUY URGENTE
P13O3F1	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería	89.78%	MUY URGENTE
P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos	69.58%	MUY URGENTE
P14O4F1	No hay orden en el proceso de toma de inventario.	67.90%	MUY URGENTE
P13O5F1	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.	65.33%	MUY URGENTE
P7O1F1	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobre el estado de la mercadería.	64.44%	MUY URGENTE
P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	64.31%	MUY URGENTE
P7O3F1	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.	62.23%	MUY URGENTE
P10O1F1	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos	61.67%	MUY URGENTE
P10O3F1	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor	56.94%	URGENTE
P2O1F1	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias	54.83%	URGENTE
P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	53.54%	URGENTE
P15O4F1	Falta de presupuesto de suministro por área	47.83%	URGENTE
P4O3F1	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito	45.83%	URGENTE
P15O3F1	No hay auditoria y supervisión de compra	43.83%	URGENTE
P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	41.67%	URGENTE
P13O3F2	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén	40.00%	URGENTE
P8O2F1	Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.	39.58%	URGENTE
P11O3F1	Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área	37.77%	URGENTE
P5O1F1	Falta de política de despacho con el proveedor	36.69%	URGENTE
P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	36.67%	URGENTE
P11O4F1	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.	36.67%	URGENTE
P5O4F1	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra.	36.11%	URGENTE

CODIGO	FACTORES IDENTIFICADOS	Deficiencia	Nivel de urgencia
P1O3F2	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.	34.90%	URGENTE
P14O9F1	Personal altamente rotativo, en el área de logística	33.76%	URGENTE
P11O4F2	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.	31.17%	URGENTE
P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	30.00%	URGENTE
P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras	29.98%	POCO URGENTE
P7O5F1	Errores en la revisión de las órdenes de compra	29.75%	POCO URGENTE
P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	26.16%	POCO URGENTE
P6O2F1	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.	25.69%	POCO URGENTE
P12O3F2	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito.	25.00%	POCO URGENTE
P3O2F1	Falta de evaluación del proveedor por servicio	24.38%	POCO URGENTE
P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	14.79%	POCO URGENTE
P11O4F3	Falta de conocimiento en estrategias de venta.	13.06%	POCO URGENTE
P12O2F1	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.	11.93%	POCO URGENTE
P12O3F1	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.	9.49%	POCO URGENTE
P9O4F1	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.	4.94%	POCO URGENTE

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 49 Resumen Nivel de Urgencia de los factores por índice de deficiencia

NIVEL DE URGENCIA	RANGO	f	%
MUY URGENTE	60 a más	10	26%
URGENTE	30-60	17	45%
POCO URGENTE	0-30	11	29%
		38	100%

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

3.6.2. Por Costos Deficientes

Tabla 50 Nivel de Urgencia de los factores por costos deficientes

CODIGO	FACTORES IDENTIFICADOS	DEFICIENCIA	NIVEL DE URGENCIA
P1409	Personal altamente rotativo, y se pierde el conocimiento.	S/ 41,192.31	MUY URGENTE
P703	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.	S/ 11,520.00	MUY URGENTE
P105	Falta de gestión y planificación en el área de compras al demorar en crear una orden de compra.	S/ 10,029.81	MUY URGENTE
P501	Falta de política de despacho con el proveedor, de manera que se comprometa a no exceder los 3 días de despacho y atención.	S/ 7,200.00	MUY URGENTE
P205	Mala gestión de cotización de productos extraordinarios por compras y ventas.	S/ 5,040.00	MUY URGENTE
P606	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	S/ 5,040.00	MUY URGENTE
P404	Falta de planificación de compras al contado.	S/ 4,984.62	URGENTE
P701	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes.	S/ 3,461.54	URGENTE
P602	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.	S/ 3,392.31	URGENTE
P302	Falta de evaluación del proveedor por servicio	S/ 3,360.00	URGENTE
P1404	No hay orden en el proceso de toma de inventario.	S/ 2,880.00	URGENTE
P203	Falta de establecimiento de políticas de compra por proveedor para responder solicitudes de compra.	S/ 2,769.23	URGENTE
P201	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias	S/ 2,596.15	URGENTE
P1104	Falta de conocimiento en estrategias de venta.	S/ 1,890.00	POCO URGENTE
P1503	No hay auditoria y supervisión de compra	S/ 1,680.00	POCO URGENTE
P1002	Revisión de Catalogo	S/ 1,523.08	POCO URGENTE
P103	Productos con quiebre de stock.	S/ 1,479.81	POCO URGENTE
P303	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores.	S/ 1,200.00	POCO URGENTE
P802	Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.	S/ 1,125.00	POCO URGENTE
P101	Falta de Planificación de compras.	S/ 1,121.54	POCO URGENTE
P705	Compras mal realizadas.	S/ 1,038.46	POCO URGENTE
P1303	Falta de conocimiento de recepción de mercadería	S/ 960.00	POCO URGENTE
P1305	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.	S/ 756.00	POCO URGENTE
P1104	Alcance de las ventas planeadas.	S/ 692.31	POCO URGENTE
P1203	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito.	S/ 657.69	POCO URGENTE

CODIGO	FACTORES IDENTIFICADOS	DEFICIENCIA	NIVEL DE URGENCIA
P5O4	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra.	S/ 420.00	POCO URGENTE
P13O2	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería	S/ 387.69	POCO URGENTE
P11O4	Falta de conocimiento de elección de rebates y capacidad de la empresa.	S/ 380.77	POCO URGENTE
P11O3	Falta de revisión de los reportes utilizados por el área	S/ 346.15	POCO URGENTE
P15O1	Falta de conocimiento y un área encargada del presupuesto.	S/ 334.62	POCO URGENTE
P13O3	Falta de tiempo y gestión por el área de almacen	S/ 276.92	POCO URGENTE
P9O4	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.	S/ 207.69	POCO URGENTE
P1O3	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.	S/ 109.62	POCO URGENTE
P15O4	Falta de presupuesto de suministro por área	S/ 108.17	POCO URGENTE
P12O3	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.	S/ 24.00	POCO URGENTE

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Tabla 51 Resumen Nivel de Urgencia de los factores por costos deficientes

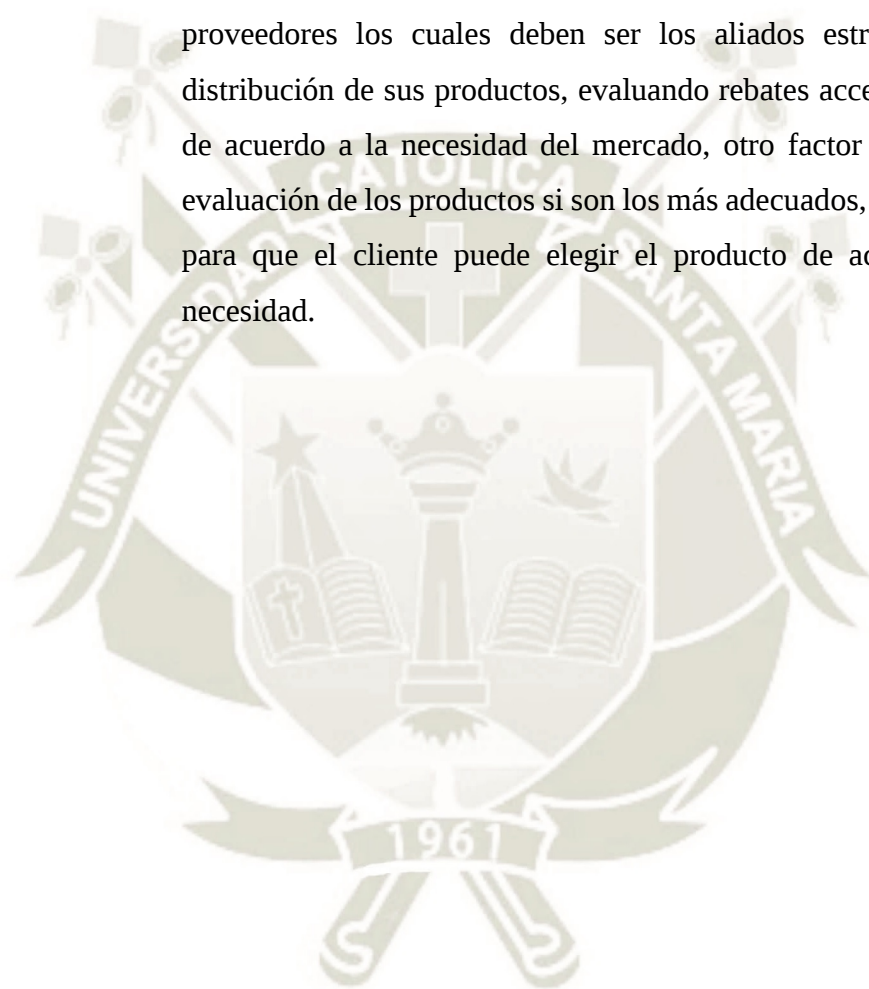
NIVEL DE URGENCIA	RANGO	f	%
MUY URGENTE	5000 a más	6	17%
URGENTE	2000-5000	7	20%
POCO URGENTE	0-2000	22	63%
		35	100%

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

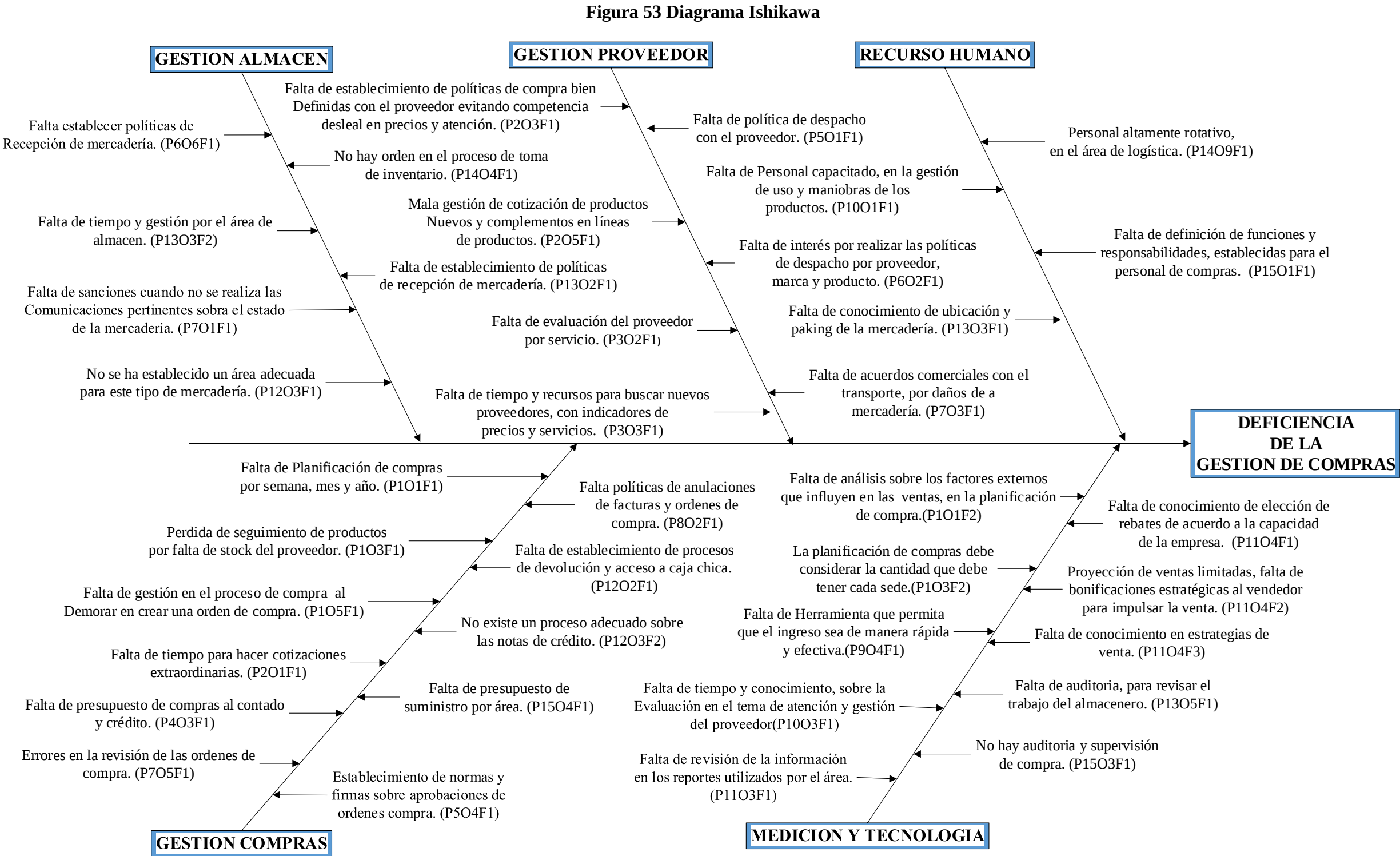
El incremento de las ventas, incide presión en el área de compras, para poder satisfacer la demanda, los procesos funcionaban cuando la empresa era pequeña, en la actualidad estos procesos presentan factores que son deficientes para la demanda actual, con el análisis por índice de deficiencia y por el nivel de costos se puede cuantificar la importancia en su evaluación para la mejora continua por lo tanto se selecciona los factores por índice de deficiencia, en el cual son 27 factores urgentes y muy urgentes, que necesitan una evaluación, y control, a fin de mejorar la calidad de servicio. Los factores con mayor urgencia que deben de

ser controlados son, la falta de planificación de compras, donde el comprador debe de evaluar todos los factores que influyen en la decisión de compra ya sea la estación, factores externos, y el pronóstico de demanda ideal para comprar solo lo necesario, determinar el presupuesto de compras tanto para la mercadería como el suministro, establecer indicadores de control que permitan valorar la gestión del personal del área, mejorar la administración y control de los proveedores los cuales deben ser los aliados estratégicos para la distribución de sus productos, evaluando rebates accesibles y realistas de acuerdo a la necesidad del mercado, otro factor importante es la evaluación de los productos si son los más adecuados, y existe variedad para que el cliente puede elegir el producto de acabado según su necesidad.



3.7. Priorización de Factores

3.7.1. Diagrama Ishikawa



Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El diagrama Ishikawa, es la relación de las causas y los efectos que representan los factores de la problemática dentro de la evaluación de la empresa, se realizó la clasificación en 5 diferentes áreas que competen a las problemáticas ya desarrolladas anteriormente, dentro de ellas se puede observar la gestión del Almacén, donde se encontró varias problemáticas desde la falta de comunicación con el área de compras, la falta de conocimientos sobre la recepción y manejo de los materiales de construcción, el segundo es la gestión del proveedor, aquí se evaluó las deficiencias que el proveedor realiza durante la compra, la falta de evaluación de proveedores, hace que la empresa depende mucho de las decisiones del proveedor, estando a merced de sus problemas y falta de gestión, lo que deriva a problemas con los clientes directamente. El recurso humano, es indispensable en toda empresa, la evaluación constante en el desempeño es primordial, para saber si los empleados están calificados en el puesto el cual se desempeñan, el empleado debe de actualizarse y capacitarse constantemente para mejorar el área donde labora, esto principalmente, debido a la competitividad del mercado. La medición y tecnología es importante su evaluación, ya que con ello se puede obtener resultados rápidos sobre el estado actual de la empresa, una buena gestión de ella, permite reducir enormemente los tiempos en operaciones, y el resto de tiempo se puede realizar mejoras en el área.

Finalmente, La Gestión de Compras, es el pilar de la empresa, con una buena gestión se evita la problemática de los faltantes de stock, la evaluación de los productos estratégicos que permitan ampliar la gama de productos, estableciendo normas y parámetros, que permitan el funcionamiento del área.

3.7.2. Matriz Semi Cuantitativa

Tabla 52 Matriz Semi Cuantitativa

	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27	F28	F29	F30	F31	F32	F33	F34	F35	F36	F37	F38		Factor	Suma	Peso		
F01	F02 2	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F07 3	F01 3	F01 3	F01 3	F11 2	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F16 2	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F01 3	F32 3	F33 3	F01 3	F01 3	F36 3	F01 3	F01 3		F01	90	0.1278		
	F02 3	F02 3	F02 2	F02 2	F02 2	F08 3	F09 1	F10 3	F11 3	F12 1	F13 2	F14 3	F15 2	F16 2	F17 3	F18 2	F19 2	F20 1	F21 3	F22 3	F23 2	F02 3	F02 3	F02 3	F02 3	F02 3	F02 3	F02 3	F02 3	F02 2	F32 2	F02 3	F02 3	F35 3	F36 3	F02 2	F38 3		F02	43	0.0611		
	F03 3	F04 2	F03 2	F03 3	F03 3	F03 3	F03 2	F03 3	F03 3	F03 2	F03 3	F14 3	F15 2	F16 3	F17 3	F18 3	F19 2	F03 2	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 2	F03 2	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F03 3	F38 3		F03	75	0.1065		
		F04 3	F04 3	F04 3	F04 3	F08 3	F09 3	F10 3	F11 3	F12 2	F13 1	F14 2	F15 3	F16 3	F17 3	F18 3	F19 2	F20 2	F21 3	F22 3	F23 3	F24 1	F04 1	F04 2	F04 2	F04 2	F04 2	F04 1	F04 2	F31 2	F32 2	F04 2	F04 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F04	23	0.0327		
			F05 3	F07 3	F08 3	F05 3	F10 2	F11 3	F05 2	F10 3	F05 2	F05 3	F05 3	F16 2	F17 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 3	F05 3	F05 3	F23 3	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 2	F05 3	F05 3	F05 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F05	53	0.0753	
				F06 3	F07 3	F08 3	F09 2	F10 2	F11 2	F12 2	F06 2	F14 2	F15 2	F16 2	F17 1	F06 2	F19 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 2	F36 2	F37 2	F38 2		F06	4	0.0057			
					F07 3	F07 2	F10 3	F11 3	F07 3	F07 3	F07 3	F07 3	F07 3	F07 2	F07 3	F18 3	F07 2	F07 3	F07 3	F07 3	F07 3	F07 3	F25 3	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F07 2	F38 2		F07	57	0.0810	
						F08 3	F08 3	F11 2	F08 3	F08 3	F14 2	F08 2	F08 2	F08 2	F08 3	F08 3	F08 2	F08 3	F08 2	F08 2	F08 2	F08 2	F08 2	F26 3	F08 2	F08 2	F08 2	F08 2	F08 2	F08 2	F08 3	F08 3	F08 3	F08 3	F08 3	F08 3	F08 3	F38 3		F08	65	0.0923	
							F09 2	F10 2	F11 2	F12 2	F13 2	F14 2	F15 2	F16 2	F17 2	F18 2	F19 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F09	0	0.0000			
								F10 2	F11 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 2	F10 3	F10 3	F10 3	F22 2	F23 2	F10 2	F10 3	F10 3	F10 3	F10 3	F10 3	F10 3	F10 3	F10 2	F10 3	F10 3	F10 3	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F10	54	0.0767	
									F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F16 2	F17 2	F18 2	F11 3	F11 3	F11 3	F11 2	F11 2	F11 2	F11 2	F11 2	F11 2	F27 2	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F11 3	F38 3		F11	61	0.0866
										F12 2	F13 2	F12 2	F12 2	F12 2	F17 2	F18 2	F19 1	F20 1	F21 1	F22 3	F23 3	F12 3	F12 3	F26 3	F27 3	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F12 2	F12 2	F12 2	F12 2	F12 3	F12 3	F12 3	F37 3	F38 3		F12	24	0.0341	
											F13 2	F14 2	F15 2	F16 2	F17 2	F18 2	F13 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F13	2	0.0028			
												F14 2	F15 2	F16 2	F17 2	F18 2	F19 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F14	0	0.0000			
													F15 2	F16 2	F17 2	F18 2	F19 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F15	35	0.0497			
														F16 2	F15 2	F15 2	F15 1	F15 1	F15 1	F22 2	F15 2	F15 2	F15 2	F15 2	F15 2	F15 2	F15 3	F15 3	F32 2	F33 2	F15 3	F15 3	F36 3	F37 3	F38 3		F16	0	0.0000				
															F17 2	F18 2	F19 2	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F17	2	0.0028			
																F18 2	F17 1	F17 1	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F18	1	0.0014			
																	F18 1	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F33 2	F34 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F19	2	0.0028			
																		F18 1	F20 2	F21 2	F22 2	F23 2	F24 2	F25 2	F26 2	F27 2	F28 2	F29 2	F30 2	F31 2	F32 2	F20 2	F20 2	F35 3	F36 3	F37 3	F38 3		F20	4	0.0057		

[illegible]

LEYENDA	Débil	1
	Regular	2
	Fuerte	3

Tabla 53 Código de Factores Matriz Semi cuantitativa

Factor	CODIGO	FACTORES
F01	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.
F02	P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.
F03	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.
F04	P1O3F2	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.
F05	P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.
F06	P2O1F1	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias
F07	P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.
F08	P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos
F09	P3O2F1	Falta de evaluación del proveedor por servicio
F10	P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.
F11	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras
F12	P15O3F1	No hay auditoria y supervisión de compra
F13	P5O4F1	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de ordenes compra.
F14	P6O2F1	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.
F15	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.
F16	P7O1F1	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobre el estado de la mercadería.
F17	P7O3F1	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.
F18	P7O5F1	Errores en la revisión de las órdenes de compra
F19	P8O2F1	Falta políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.
F20	P9O4F1	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.
F21	P10O1F1	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos
F22	P10O3F1	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor
F23	P11O3F1	Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área
F24	P11O4F1	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.
F25	P11O4F2	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.
F26	P11O4F3	Falta de conocimiento en estrategias de venta.
F27	P12O2F1	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.
F28	P12O3F1	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.
F29	P12O3F2	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito .
F30	P13O2F1	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería
F31	P13O3F1	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería
F32	P13O3F2	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén
F33	P13O5F1	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.
F34	P14O4F1	No hay orden en el proceso de toma de inventario.
F35	P14O9F1	Personal altamente rotativo, en el área de logística
F36	P4O3F1	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito

Factor	CODIGO	FACTORES
F37	P5O1F1	Falta de política de despacho con el proveedor
F38	P15O4F1	Falta de presupuesto de suministro por área

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

La Matriz Semicuantitativa, representa la evaluación de cada factor, ponderando su calificación con el siguiente factor, así se puede definir cuáles son los factores más representativos y urgentes que la empresa necesita corregir, a fin de la mejora continua, algunos factores no representan una problemática urgente ya que se derivan de otros problemas, que como consecuencia se pueden corregir. Entre los factores más importantes, son la problemática de la planificación de compras, resolviendo este problema, se puede mejorar la falta de gestión del área de compras, por las demoras, y además se puede establecer un cronograma de recepción de mercadería, teniendo en cuenta la planificación establecida.

La evaluación de proveedores, conlleva a que la problemática de falta de políticas de despachos, o calificación de proveedores, por lo que es importante la evaluación constante de los proveedores, así no se cae constantemente en los problemas de despacho y demoras de la mercadería.

El cumplimiento de los rebates depende estratégicamente de los buenos acuerdos que la gerencia lleva con los proveedores, una vez evaluado el mercado y los precios, se puede establecer metas de ventas, con una buena evaluación, y distribución, las ventas empezaran a subir, por lo tanto, la problemática, de evaluación de estrategias de venta es importante para lograr los objetivos de ventas y de compras con cumplimiento de los rebates.

3.7.3. Diagrama de Pareto

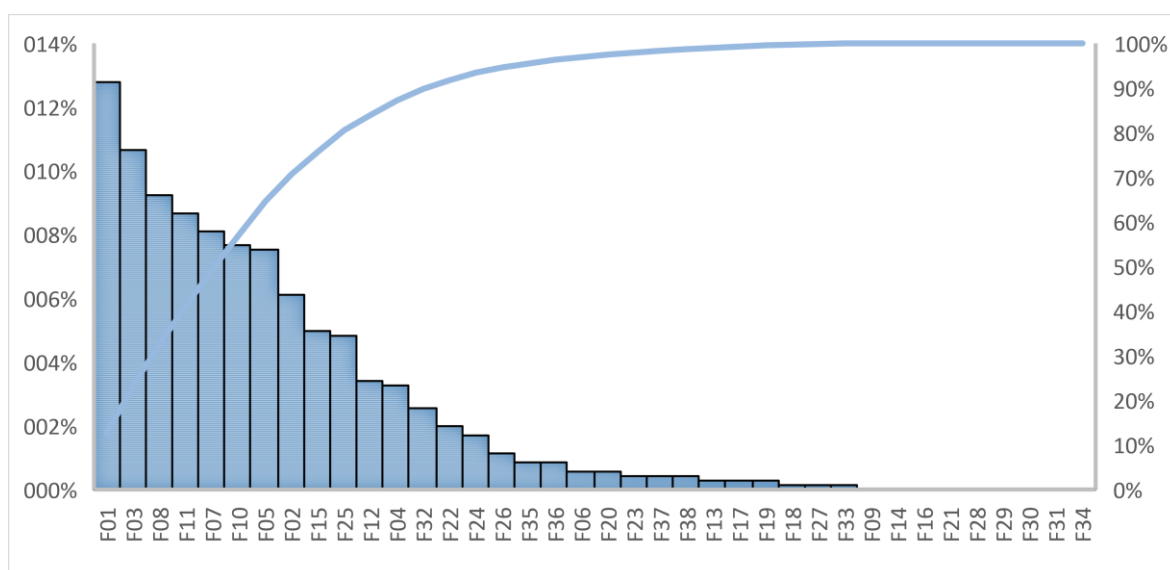
Tabla 54 Diagrama Pareto

CÓDIGO		FACTORES	GRADO DE IMPORTAN CIA	%	ACU M
F01	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	0.1278	12.78%	12.78%
F03	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	0.1065	10.65%	23.44%
F08	P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos	0.0923	9.23%	32.67%
F11	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras	0.0866	8.66%	41.34%
F07	P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	0.0810	8.10%	49.43%
F10	P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	0.0767	7.67%	57.10%
F05	P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	0.0753	7.53%	64.63%
F02	P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	0.0611	6.11%	70.74%
F15	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	0.0497	4.97%	75.71%
F25	P11O4F2	Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta.	0.0483	4.83%	80.54%
F12	P15O3F1	No hay auditoria y supervisión de compra	0.0341	3.41%	83.95%
F04	P1O3F2	La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.	0.0327	3.27%	87.22%
F32	P13O3F2	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén	0.0256	2.56%	89.77%
F22	P10O3F1	Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor	0.0199	1.99%	91.76%
F24	P11O4F1	Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa.	0.0170	1.70%	93.47%
F26	P11O4F3	Falta de conocimiento en estrategias de venta.	0.0114	1.14%	94.60%
F35	P14O9F1	Personal altamente rotativo, en el área de logística	0.0085	0.85%	95.45%
F36	P4O3F1	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito	0.0085	0.85%	96.31%
F06	P2O1F1	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias	0.0057	0.57%	96.88%

CÓDIGO		FACTORES	GRADO DE IMPORTAN CIA	%	ACU M
F20	P9O4F1	Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.	0.0057	0.57%	97.44%
F23	P11O3F1	Falta de establecimiento de KPIS sobre la gestión del área	0.0043	0.43%	97.87%
F37	P5O1F1	Falta de política de despacho con el proveedor	0.0043	0.43%	98.30%
F38	P15O4F1	Falta de presupuesto de suministro por área	0.0043	0.43%	98.72%
F13	P5O4F1	Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra.	0.0028	0.28%	99.01%
F17	P7O3F1	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería.	0.0028	0.28%	99.29%
F19	P8O2F1	Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra.	0.0028	0.28%	99.57%
F18	P7O5F1	Errores en la revisión de las órdenes de compra	0.0014	0.14%	99.72%
F27	P12O2F1	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica.	0.0014	0.14%	99.86%
F33	P13O5F1	Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero.	0.0014	0.14%	100.00 %
F09	P3O2F1	Falta de evaluación del proveedor por servicio	0.0000	0.00%	100.00 %
F14	P6O2F1	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto.	0.0000	0.00%	100.00 %
F16	P7O1F1	Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobre el estado de la mercadería.	0.0000	0.00%	100.00 %
F21	P10O1F1	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos	0.0000	0.00%	100.00 %
F28	P12O3F1	No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería.	0.0000	0.00%	100.00 %
F29	P12O3F2	No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito.	0.0000	0.00%	100.00 %
F30	P13O2F1	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería	0.0000	0.00%	100.00 %
F31	P13O3F1	Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería	0.0000	0.00%	100.00 %
F34	P14O4F1	No hay orden en el proceso de toma de inventario.	0.0000	0.00%	100.00 %

Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

Figura 54 Diagrama Pareto Evaluación de Factores


Fuente: La Empresa

Elaboración: Propia

El diagrama Pareto de la Matriz Semi cuantitativa, refleja la importancia de los factores evaluados, ordenando de forma descendente así se puede evaluar los factores más importantes y urgentes que la empresa necesita corregir a fin de la mejora continua en el área de compras y abastamiento.

Se puede observar que uno de los factores importantes es la planificación de las compras y con ello se puede resolver varios problemas como los tiempos de gestión de compra, la buena relación con las áreas de finanzas y almacén, al establecer las fechas de pago y de recepción de mercadería. Además, la planificación debe de considerar aspectos importantes como la problemática externa, y la cantidad que debe tener cada sede. La gestión de compra depende de la planificación, pues con ello solo se debe de ejecutar las operaciones y cumplir con los tiempos establecidos.

El presupuesto es un factor importante que la empresa no lo considera, gracias al presupuesto se puede saber hasta cuanto se debe de comprar y cuanto se debe de vender, de acuerdo a la solvencia de la empresa, con esta problemática se puede corregir, las demoras en el financiamiento de las compras.

La evaluación de los proveedores es una problemática que no está cuantificada en la empresa, con la solución a este problema se puede establecer normas y parámetros que el proveedor debe estar de acuerdo a fin de evitar problemas con los tiempos de demoras de despacho, la calidad de los productos y las fechas de pago al proveedor.





CAPITULO IV: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DE COMPRA

4.1. Propósito

El presente capítulo comprende la propuesta de optimización que la empresa necesita luego del análisis situacional en el cual se encontraron problemas potenciales que necesitan ser corregidos para optimizar sus procesos, minimizando costos, y tiempos, la buena gestión en el área de compras comprende establecer procesos y definir un sistema que permita a la empresa medir el rendimiento del personal y la capacidad de la empresa, además con ello permitirá el buen funcionamiento del área, permitiendo que los plazos, y cantidades no fallen en la compra, por ello se definirán las herramientas necesarias que necesita la empresa, para mejorar en sus procesos y operaciones específicas según se evaluó en el capítulo anterior, con esta propuesta se mejorará eficientemente el área de compras, mejorando desde la planificación de compras, evaluación a los proveedores hasta la recepción de la mercadería. La buena gestión del área de compras asegura que los bienes se encuentren disponibles en el tiempo preciso, cuando lo requiera el cliente, además de controlar los costos del bien y mantener los niveles de inventario con eficiencia.

4.2. Objetivos

- Describir las herramientas necesarias y óptimas que requiere el área de compras para el buen manejo y la buena gestión en la solución de los problemas identificados.
- Establecer las principales actividades de complementación necesarias sobre la propuesta en la optimización de la gestión de compras.
- Determinar el beneficio - costo de la propuesta planteada, de acuerdo a los factores identificados para el mejor aprovechamiento de los recursos que determinan la mejora en la gestión de compras.

4.3. Síntesis de la Propuesta

Tabla 55 Síntesis de la Propuesta de Optimización de Compra

N°	Código	Factores	Indicadores	Herramientas	Nivel de Contribución
1	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de compras.	Planificación de Requerimiento de Material.	Control sobre la planificación y monitoreo de compras.
2	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	Faltante de Inventario.	Registro y Control de Mercadería, Kárdex.	Control y monitoreo del desabastecimiento de mercadería
3	P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.	Incremento de Ventas de productos nuevos	Reporte de Ventas.	Gestión de la cartera de productos.
4	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.	Evaluación del desempeño del personal.	Sistema de Evaluación del personal.	Personal calificado en la gestión de compras.
5	P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	Evaluación de desempeño de los proveedores.	Sistema de Evaluación de Proveedores	Monitoreo de la atención proveedores
6	P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	Cantidad de Proveedores nuevos.	Protocolo de búsqueda de proveedores	Identificación de proveedores
7	P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	Tiempo de espera de una orden de Compra.	Tiempo de Ciclo de Adquisición Lead Time	Mejora de tiempos de abastecimiento y control.
8	P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.	Reporte KPI ventas sobre gasto	Control sobre las ventas y el gasto.
9	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	Eficiencia en la recepción de mercadería.	Recepción y Control de Conformidad	Control sobre las devoluciones de mercadería.

Fuente: La Empresa

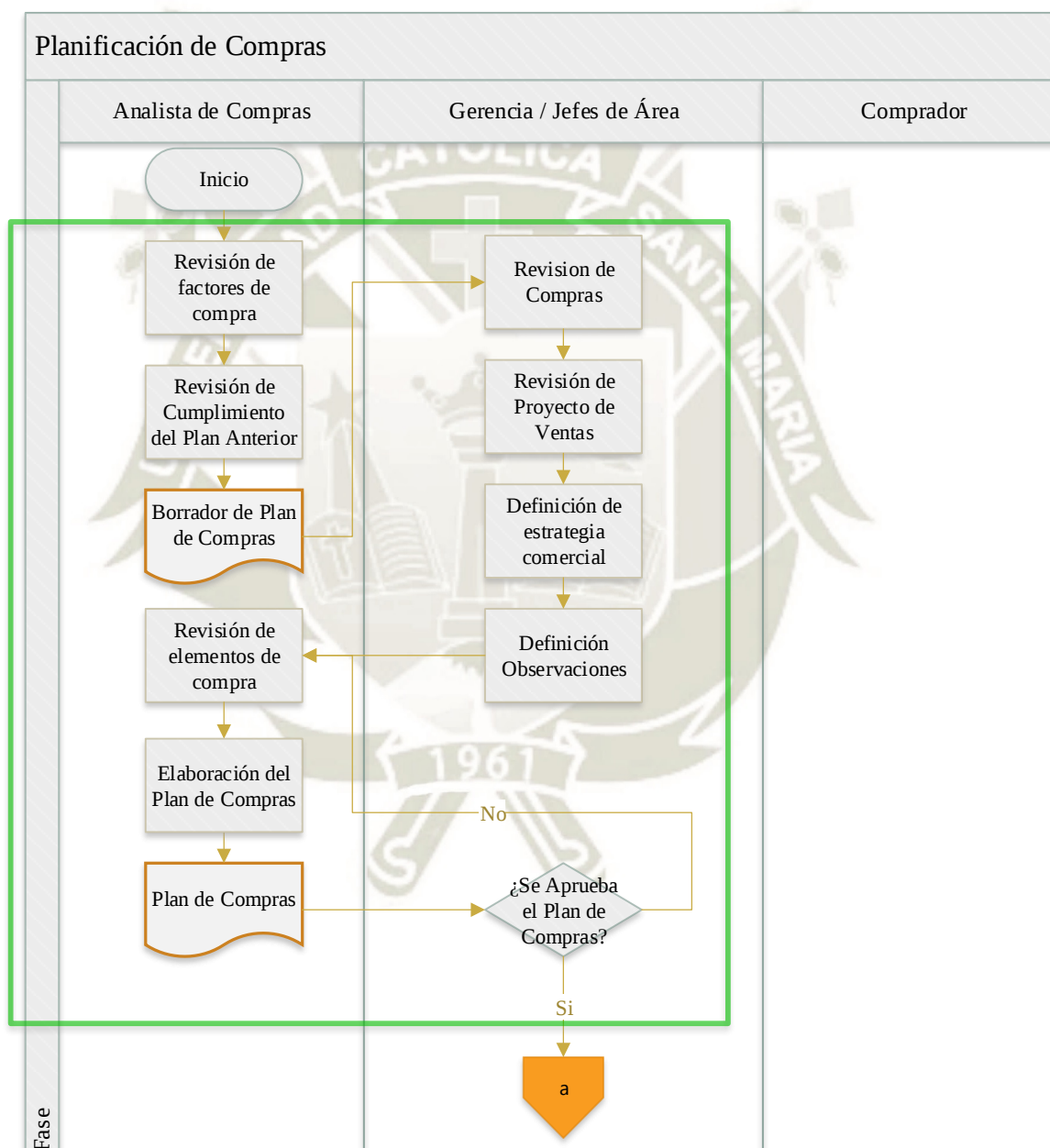
Elaboración: Propia

4.4. Actividades de Implementación (Propuesta de Mejora)

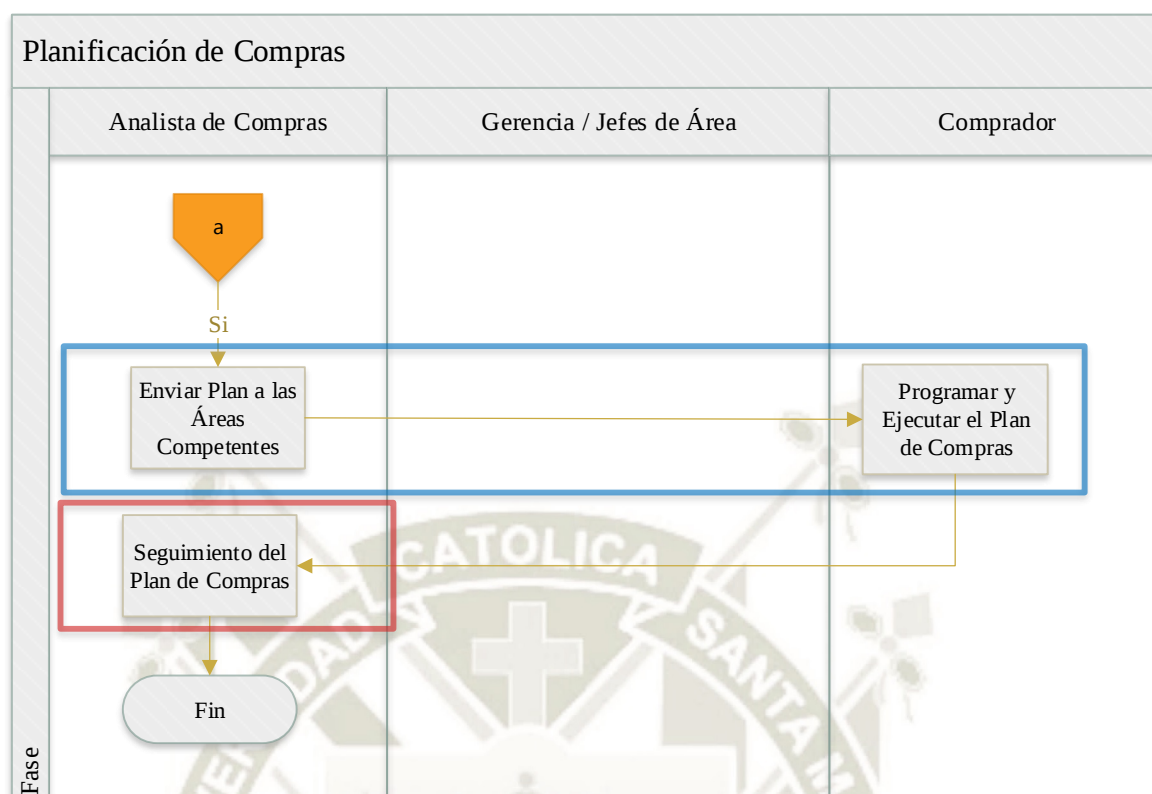
4.4.1. Falta de Planificación de compras por semana, mes y año

4.4.1.1. Diagrama de Flujo

Figura 55 Diagrama de Flujo Planificación de Compras



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.1.2. Descripción de Actividades

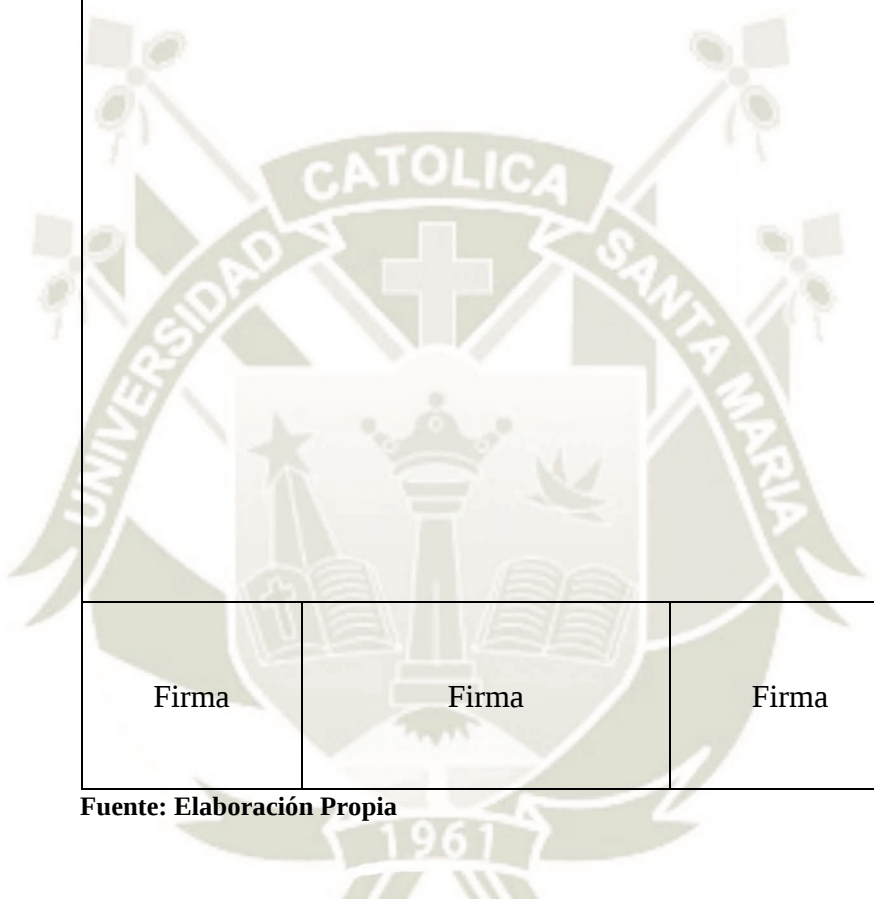
- Revisión de Factores de Compra; El analista de compras debe de contar con la información sobre el stock actual, revisión del punto de reposición, las compras realizadas con anterioridad, las ventas realizadas, los rebates vigentes y promociones del proveedor, una vez que se completa la información se debe de hacer un match, y definir las cantidades y los productos que se incluirán en el plan de compras, de acuerdo a las necesidades de la empresa, Aquí el analista de compras debe ser capaz de manejar la big data, sobre el histórico de compras y ventas, cabe resaltar que aquí no se evalúa el pronóstico de ventas, ya que eso se evaluara con el área

de ventas, el planificador de compras, debe planificar la compra necesaria que requiere la empresa, revisando los stocks actuales. En este punto solo se evalúa las necesidades de la empresa según su requerimiento.

- Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras; La revisión debe ser al finalizar el periodo, y hacer un comparativo del plan de compras con las compras realizadas, y evaluar porque se dieron las diferencias, dejando en constancia sobre lo sucedido, el analista de compras hace un control del plan durante el periodo, pero no está a su alcance que el cumplimiento se haga al 100% los factores externos o internos influyen bastante sobre la realización del plan, el registro de la revisión permite evaluar sobre el rendimiento de las áreas competentes que debieron permitir que el plan se realice, y el área de gerencia debe tomar las medidas correctivas necesarias.
- Evaluación de Proyectos de Ventas; El área comercial también tiene un equipo de trabajo donde se evalúan varios proyectos de ventas, de acuerdo a las necesidades del mercado, inclusive esta área gestiona con los proveedores acuerdos comerciales para alianzas estrategias por un periodo determinado, es por ello que el área de compras debe estar enterado sobre estas propuestas para realizar las gestiones que le compete, además en la revisión de factores todas las promociones de los proveedores llega al área de compras, quien debe de analizar en conjunto con ventas, ya que es una estrategia competitiva, comprar todo el lote y dejar a la competencia sin poder adquirir esa promoción, también el área de ventas debe ser consciente de que existen rebates y compromisos de compra que permiten los descuentos y los precios bajos, por ello una vez definido los proyectos se procede a establecer las estrategias de ventas.

- Definición de estrategias comerciales; si bien es cierto el área de ventas debe gestionar sus propias estrategias comerciales para alcanzar las metas y objetivos, pero toda estrategia, debe tener una aprobación de gerencia, y el área de compras debe de tener conocimiento, para monitorear es stock de ese producto y no quedarse desabastecido según sean las condiciones de la promoción, si el producto cumplió con la rotación esperada, se comunica al área de ventas que ya culminó la promoción pues el producto llegara con un nuevo precio, es importante la sincronía de ventas con el área de compras.
- Definición de Observaciones; el borrador del plan de compras solo comprende las necesidades de la empresa, como básicas, mas no las estrategias de ventas, aquí se establecen todos los requerimientos propuestos en la evaluación de proyectos que son evaluados por los jefes de área y el gerente general de la empresa, donde se compromete el área de compras a tener los productos en una fecha determinada y el área de ventas se compromete a la venta total de los productos en un tiempo determinado y la cantidad acordada, esto permite a la empresa a tener ofertas, variedad de productos y mejor respuesta al mercado, el cual se encuentra en constante cambio.

Figura 56 Formato Observaciones al Plan de Compras

	Observaciones Plan de Compras		Fecha	
			Periodo	
Nº Plan de Compras		Hora Inicio		
Área		Hora Fin		
Observaciones:				
				
Firma	Firma	Firma		

Fuente: Elaboración Propia

- Revisión de Elementos de Compra; Una vez el analista de compras tenga en su poder la definición de las observaciones procede a hacer un check list, definir y sugerir los proveedores según las ofertas, determinar el tipo de compra, el tiempo de requerimiento, los costos sugeridos, entre otros factores que determinan que la compra se realice sin errores, el comprador solo debe de ejecutar la compra y evaluar a los mejores proveedores que le permitan cumplir con el requerimiento, lo elementos de compra permiten saber qué, cómo, cuánto y donde comprar, para que el comprador no pierda tiempo.

- Elaboración de Plan de Compras; El plan debe tener un formato establecido que permita ser comprendido inmediatamente por las personas encargadas, este plan es el reflejo del trabajo que debe realizar el área de compras, y se debe de cumplir, según los costos y tiempos establecidos, este plan permite al área de compras tener una visión del que se va a realizar todos los días según el periodo establecido, en el plan de compras, están comprendidos todos los factores que conforman la compra, desde las cantidades, costos, proveedores y fechas.

Figura 57 Formato Resumen Plan de Compras

		Formato Resumen Plan de Compras			Código	
					Periodo	
Nº Plan de Compras		Fecha Inicio				
Revisado Por		Fecha Inicio				
Nº	Producto	Cantidad	Unidad	Costo	Proveedor	Pago
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
Total Compra						
Firma		Firma		Firma		

Fuente: Elaboración Propia

- Programación y Ejecución del Plan de Compras; esta actividad lo realiza el comprador, quien es el responsable de que el plan de compras aprobado deba ejecutarse al 100%, pero también debe de revisar el stock, y si aún hay stock y el producto no está cumpliendo con la rotación es su deber comunicar al analistas y suspender la compra, hasta un nuevo aviso, todos los productos cumplen un ciclo de rotación, de no cumplirse la empresa no puede sobre abastecerse, el plan de compras debe de volver a ser evaluado y tomar las decisiones pertinentes, el comprador también debe de negociar con el proveedor por ello debe de contar con al menos 3 proveedores para poder elegir al mejor proveedor, una vez aprobada la compra, el colaborador, debe de detallar las condiciones de compra aprobados, para que el asistente pueda hacer el seguimiento y control.
- Seguimiento y Control del plan de Compras; El analista de compras, debe de evaluar si su plan de compras se está ejecutando al 100%, verificando las ordenes de compras, y las fechas de reposición de mercadería, existe la posibilidad de que en el transcurso del periodo se presenten contingencias que requieran de una modificación, o anulación parcial del plan, este control permite corregir a tiempo los problemas que se presenten, pero definitivamente algunos problemas no se solucionaran de acuerdo a la coyuntura interna o externa

4.4.1.3. Cronograma de Implementación

Tabla 56 Cronograma de Implementación de Planificación de Compras

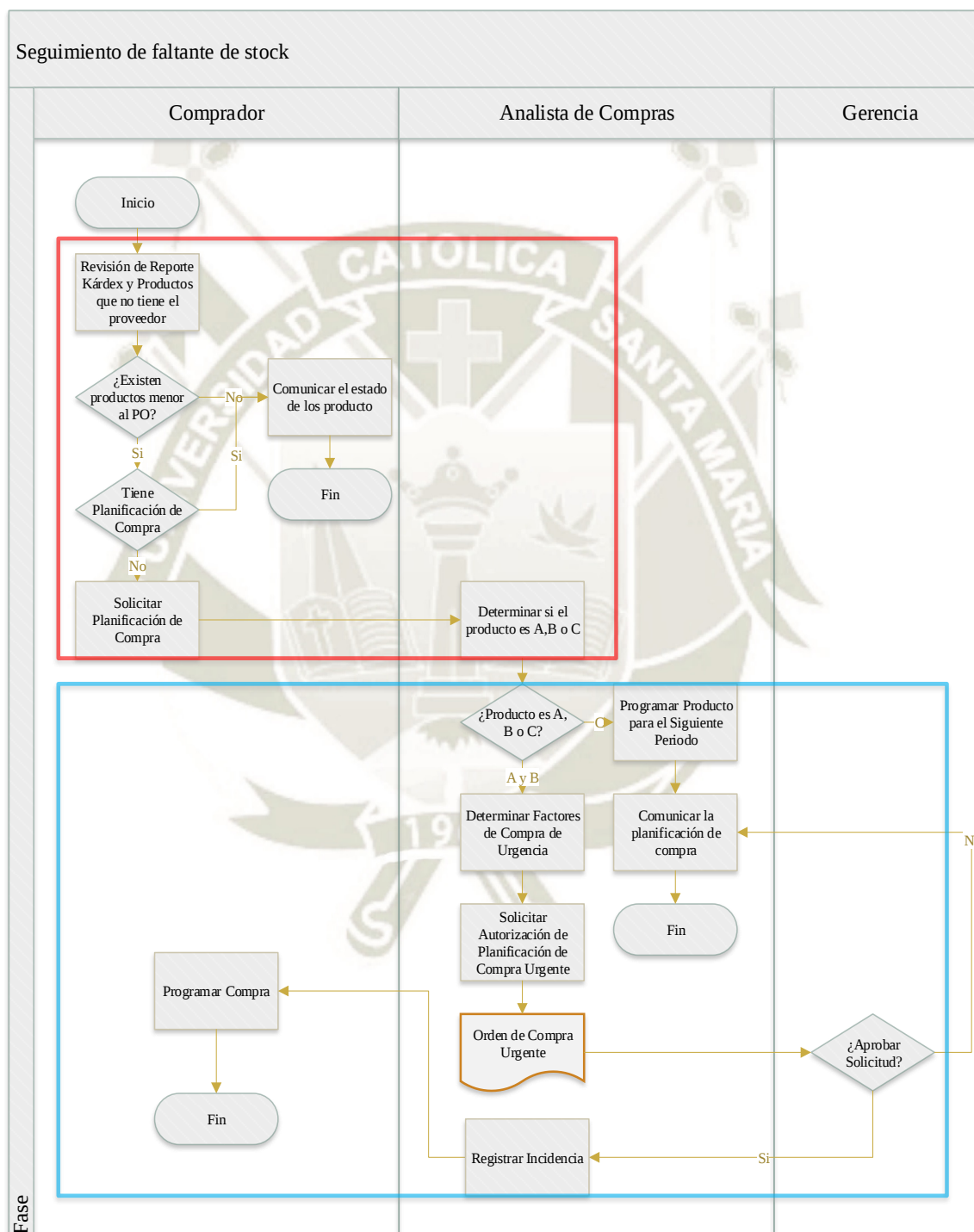
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de Factores de Compra																																																
Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras																																																
Evaluación de Proyectos de Ventas																																																
Definición de estrategias comerciales																																																
Definición de Observaciones																																																
Revisión de Elementos de Compra																																																
Elaboración de Plan de Compras																																																
Programación y Ejecución del Plan de Compras																																																
Seguimiento y Control del plan de Compras																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Pérdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.

4.4.2.1. Diagrama de Flujo

Figura 58 Diagrama de Flujo Seguimiento faltante de Stock



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.2.2. Descripción de Actividades

- Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor; es importante la revisión del estado de los productos, cada producto cuenta con un Punto de Reposición, si bien la planificación de compra, prevé que el stock se compre y se acabe justo en la siguiente compra, suele ocurrir, compras puntuales extraordinarias que hacen que la planificación falle, se da generalmente en productos de alta demanda, ya sea por una promoción o por el mercado, otro caso es cuando el proveedor no cuenta con el stock solicitado, es aquí donde el comprador debe de buscar otro proveedor que supla el requerimiento, de no encontrarlo, este desabastecimiento debe ser comunicado para que se compre con un distribuidor, si el beneficio es mayor al desabastecimiento. Todos los productos que se encuentren en el punto de requerimiento deben ser comunicados para su reabastecimiento inmediatamente. La revisión del Kárdex debe ser diario, las ventas son diarias, y en cualquier momento se puede acabar un producto por lo que es de suma importancia el control de este reporte.
- Comunicar estado de Productos; Si no existe ningún producto que este en estas condiciones, se procede a comunicar por un correo simple que todos los productos se encuentran en planificación de compra, esta comunicación debe ser realizada todos los días a fin de verificar que la revisión del stock se está realizando correctamente, este correo solo se envía al jefe de Compras, al analista de compras y al Gerente General. El formato debe ser simple para que la revisión sea rápida.

- Solicitar Planificación de Compras; Una vez identificado los productos que se encuentren bajo esta circunstancia, se debe de hacer un reporte solicitando la planificación de compra, donde se indique los factores de compra, la cantidad, el proveedor y las condiciones de compra establecidas, este reporte es un seguimiento que se da sobre el movimiento de los productos especialmente los de alta demanda, en este reporte se indica los productos, la cantidad actual, y cuál es la situación del producto, si el desabastecimiento se debe a una compra puntual, el impacto de una oferta, o la falta de stock de los proveedores principales, este reporte se envía, hasta que el producto tenga una programación de compra, o se indique la baja del producto.
- Determinar si el Producto es A, B o C; La clasificación de productos está establecido por la empresa lo productos A y B corresponden al 95% de las ventas realizadas, y la clasificación C, corresponde al 5% restante, el analista debe de evaluar si los productos son urgentes, de los que están cumpliendo su ciclo y se puede comprar con la siguiente planificación, es importante identificar ya que los productos generan volumen de compra y si se compra poca cantidad entonces la siguiente compra no cubrirá el volumen solicitado, el analista es capaz de evaluar los productos que son importantes y necesarios para su compra.
- Programar Productos C; Los productos que no son importantes pueden esperar la siguiente planificación de compra, donde el volumen de ellos será importante para que cubra el rebate de compra solicitado, si bien la planificación se realiza al final del mes, el analista puede ya adjuntarlo, para la siguiente planificación, con ello se evaluara la rotación del producto y si la tendencia de demanda ha aumentado. Luego el analista debe comunicar al comprador la planificación de compra, y comunicar al área de ventas que el producto llegara el siguiente periodo.

- Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B; Al identificar los productos de alta prioridad de compra, el analista debe de evaluar el stock disponible y el periodo de tiempo en la reposición planificada, de acuerdo a la necesidad del requerimiento y la urgencia debe establecer e identificar el tipo de compra que requiere, determinando la cantidad, el proveedor y las condiciones de compra, una vez se evalúe estos detalles se realiza la planificación de compra de urgencia el cual debe ser revisado por Gerencia en el menor tiempo posible ,ya que el tiempo está corriendo.
- Autorización de Compra Urgente; la planificación de compra está diseñada, para que sea de fácil interpretación y gerencia pueda ver la necesidad de hacer el requerimiento antes del desabastecimiento total del producto, aquí interviene la experiencia es por ello que gerencia puede decidir en anular o aprobar la compra, cualquiera sea las dos razones, el analista puede aprender y mejorar la interpretación en otros requerimientos, es responsabilidad del área de compras la fluidez de la mercadería, por lo que no debería de faltar mercadería en ningún momento, pero no significa que haya un sobre abastecimiento del producto, ya que puede provocar problemas en varias áreas, es importante que el documento de planificación de compra urgente, sea detallada, precisa y con visión del abastecimiento de urgencia, sin perjudicar el abastecimiento programado.
- Registro de Incidencia; Cada problema debe tener un registro, y el detalle de la solución, y el seguimiento del impacto en la venta la reposición por urgencia realizado, estas incidencias permiten al analista corregir problemas futuros que sean similares, cada decisión que se toma en el área de compras tiene una consecuencia, en el área de ventas y finanzas, por lo que las decisiones no se pueden tomar a la ligera, este registro también

permite al área, enseñar a las personas nuevas que ingresen a la empresa, y ocurran los mismos eventos.

- Programación de Compra: Una vez aprobado el requerimiento de compra de urgencia, el comprador debe ejecutar la compra, según las especificaciones establecidas, haciendo un seguimiento especial, ya que el producto está en peligro de romper el stock y la empresa se desabastezca del producto, generando problemas y conflictos con el área de ventas. El comprador debe ser capaz de cotizar el mejor precio, traer la mercadería en el menor tiempo, y distribuir a todas las sucursales de la empresa.



4.4.2.3. Cronograma de Implementación

Tabla 57 Cronograma de Implementación Seguimiento del faltante de Stock

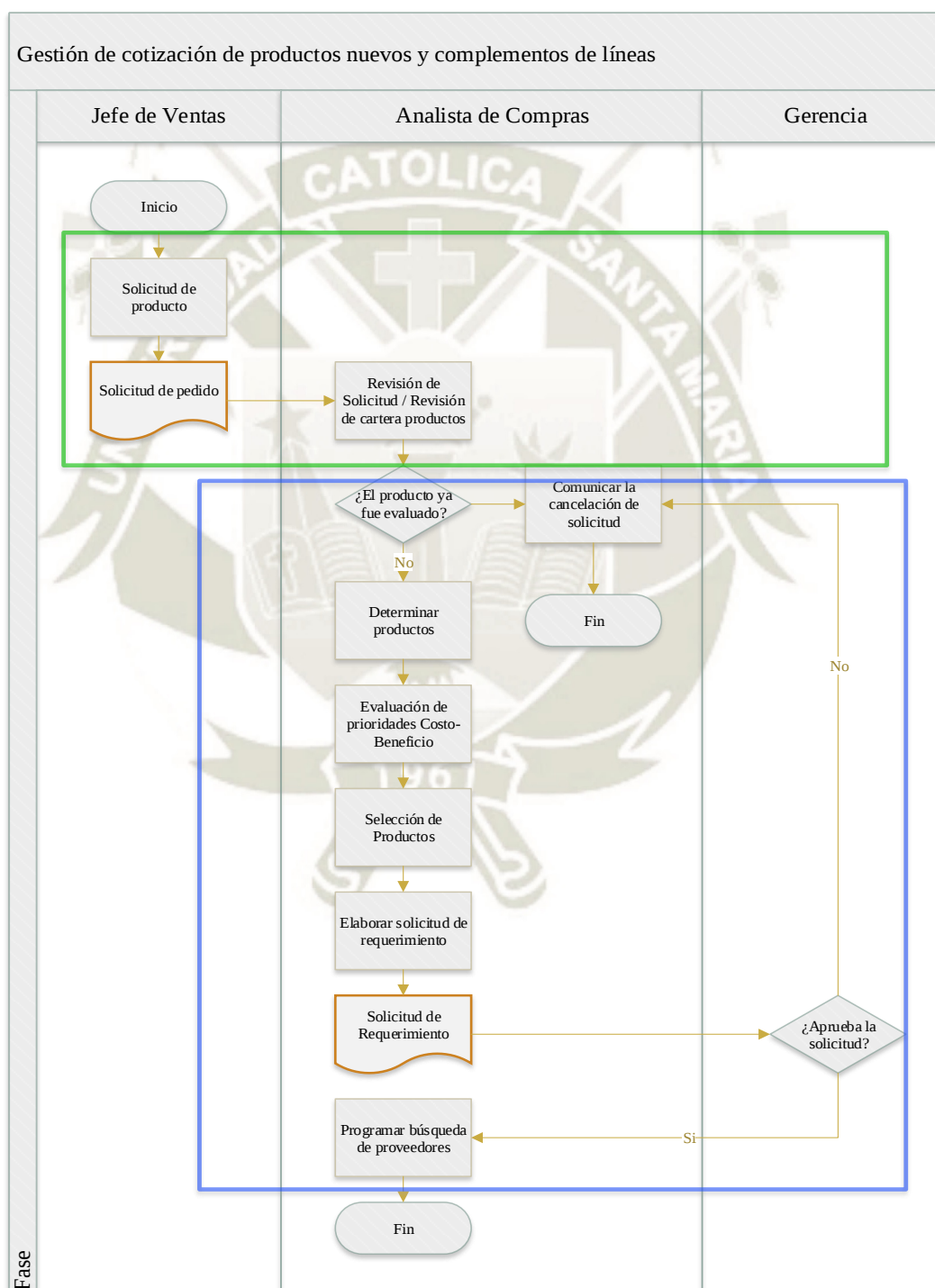
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor																																																
Comunicar estado de Productos																																																
Solicitar Planificación de Compras																																																
Determinar si el Producto es A, B o C																																																
Programar Productos C																																																
Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B																																																
Autorización de Compra Urgente																																																
Registro de Incidencia																																																
Programación de Compra																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos

4.4.3.1. Diagrama de Flujo

Tabla 58 Diagrama de Flujo gestión de cotización de productos nuevos



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.3.2. Descripción de Actividades

- Solicitud del producto; El área de ventas, es el principal interesado en aumentar la variedad de los productos, para vender más y llegar a sus metas, además tienen interacción directa con el cliente, el cual solicita diferentes cosas de acuerdo al proyecto que están realizando, por lo tanto, la información principal se encuentra con los vendedores quienes saben que es lo que buscan los clientes, el requerimiento del producto debe ser formal, y con un argumento convincente de porque se debe de comprar el producto solicitado, para que el analista pueda investigar y evaluar la adquisición, este requerimiento debe ser formal y aprobado por el jefe de ventas, para que se dé el seguimiento correcto de la solicitud, y obtener una respuesta, ya sea positiva o negativa, con la justificación previa.
- Revisión de Solicitud y Productos nuevos; El analista de compras, revisa las solicitudes de adquisición de productos nuevos, con los precios de mercado y las marcas vigentes en el mercado, el analista debe de evaluar, e investigar sobre los productos solicitados, también dentro de las funciones del analista es investigar constantemente los productos tendencia y los productos complemento que faltan cubrir todas las líneas que están vigentes en la empresa, por lo tanto el analista debe de salir al mercado para aprender sobre el comportamiento del rubro de la construcción, es importante que el jefe de compras y ventas estén comprometidos con la investigación.

- Determinar los productos; Una vez identificado los requerimientos se deben de determinar los productos que se van a cotizar a diferentes proveedores, la programación debe ser realista de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, cabe destacar que actualmente la empresa no cuenta con una variedad, por lo que los productos faltantes serian bastantes, es importante que la empresa evalúe si se puede ampliar el capital humano, o de lo contrario, se puede avanzar poco a poco y seguir completando la variedad de productos.
- Evaluación de prioridades Costo- beneficio; Todos los productos representan un costo en la empresa, el cual debe retribuir con la utilidad generada, el analista puede hacer un pronóstico de venta, según el mercado, y la experiencia de ventas, y determinar la utilidad generada, con el costo ideal, que el analista puede conseguir antes de aprobar los productos, toda la información es búsqueda constante y conversaciones con proveedores y clientes que pueden aportar sobre el producto nuevo. Con los datos de costos y beneficios, se ordena de mayor a menor, resaltando los primeros productos.
- Selección de Productos; Una vez identificado los primeros productos que generan mayor beneficio a la empresa, se debe determinar todas las características que tiene cada uno de los productos es decir el costo de compra, el precio de venta, el nombre de los proveedores, el pronóstico de venta, el costo de la investigación, y los materiales que se necesitaran para la investigación, entre otros, los datos deben ser cuantificables y medibles, para su mejor interpretación.
- Elaborar solicitud de requerimiento; la Solicitud debe ser un documento que sustente porque se está realizando la investigación, el tiempo de demora, y todas las características que se identificaron en la actividad anterior, este documento debe ser

de fácil comprensión, ya que debe ser convincente para que la gerencia apruebe la solicitud. El gerente y el jefe de Ventas, evalúan si los productos solicitados son importantes o no para

- Programar Búsqueda de proveedores; Una vez aprobado la solicitud de requerimiento es donde se debe de buscar a los proveedores, los costos, el origen, tipo de pago, cantidades de compra, entre otros aspectos donde el analista puede hacer un comparativo con los demás proveedores y determinar la mejor opción, en este paso, el analista sabe el tiempo que le tomara la búsqueda de cada producto y debe establecer una programación sobre las actividades a realizar y colocar un plazo real que le permita realizar la actividad de la mejor manera, es importante que antes de tomar una decisión se evalúen varios aspectos que permitan minimizar los errores, pero en este rubro de la construcción y la variedad de proveedores y distribuidores, los errores pueden ocurrir, el área de compras y ventas son un equipo que se ayudan mutuamente a conseguir el objetivo de la empresa el cual es vender.
- Comunicar cancelación de Búsqueda; Existen diferentes motivos por el cual se cancelen la búsqueda de nuevos productos, puede ser la falta de liquidez, y el dinero este comprometido para otros deberes, son productos de baja rotación, existe mucha competencia con el producto y los costos son muy altos a comparación de la utilidad obtenida, no se encuentran en el rubro de la construcción, entre otros, el vendedor debe entender que la adquisición de algunos productos su coste es muy alto, para ser adquirido, esta actividad es el registro de los productos que no se pueden cotizar hasta nuevo aviso, es importante que el área de ventas tenga una respuesta a su requerimiento, y pueda seguir intentando con otros productos potenciales.

4.4.3.3. Cronograma de Implementación

Tabla 59 Cronograma de Implementación Gestión de Cotización de Productos Nuevos

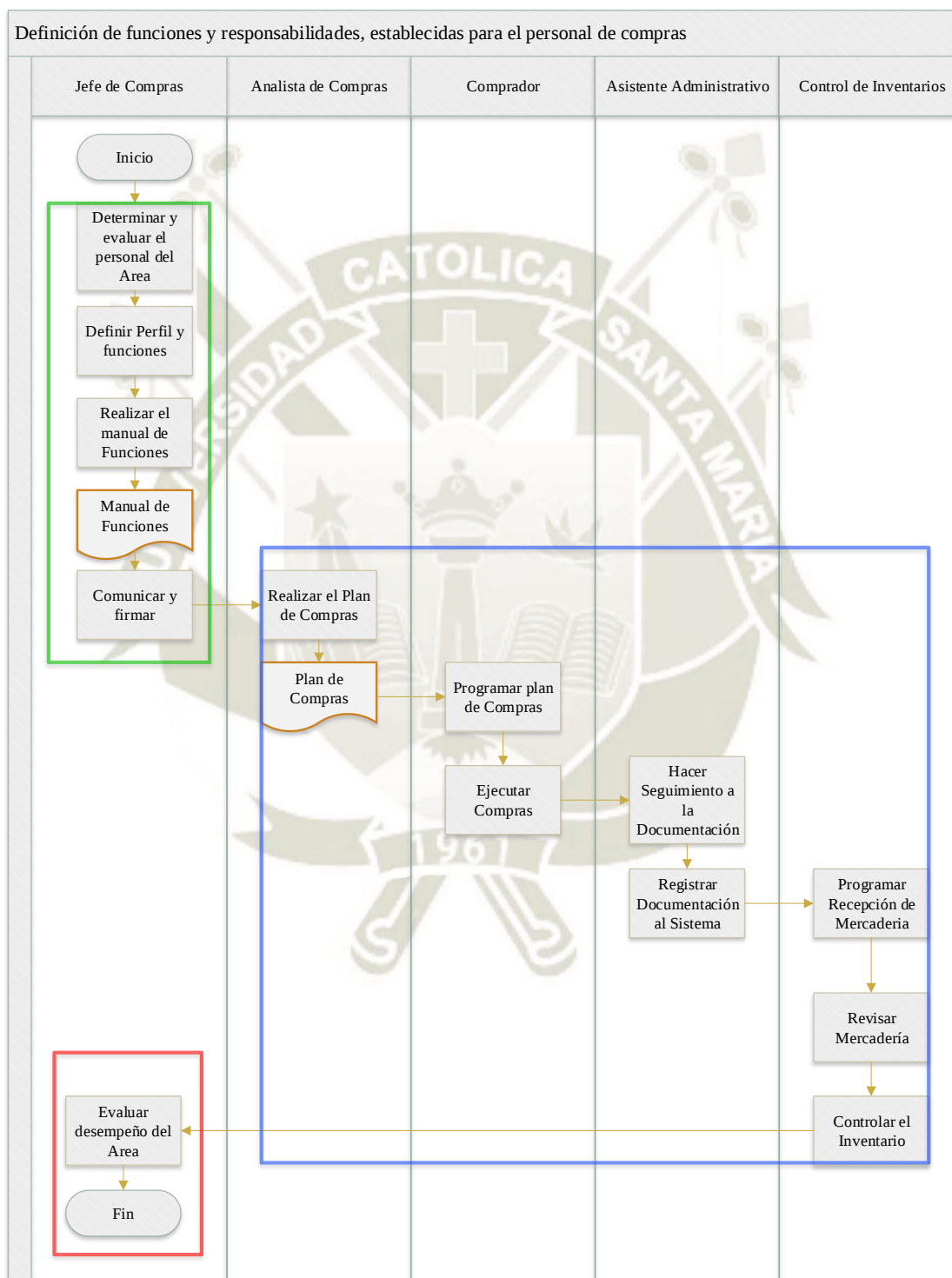
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Solicitud del producto																																																
Revisión de Solicitud y Productos nuevos																																																
Determinar los productos																																																
Evaluación de prioridades Costo-beneficio																																																
Selección de Productos																																																
Elaborar solicitud de requerimiento																																																
Programar Búsqueda de proveedores																																																
Comunicar cancelación de Búsqueda																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.

4.4.4.1. Diagrama de Flujo

Figura 59 Diagrama de Flujo Definición de funciones y responsabilidades en el área de compras



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.4.2. Descripción de Actividades

- Determinar y evaluar al personal; El jefe de compras, sabe las necesidades del área, en la actualidad una persona realiza varias funciones y el tiempo de trabajo no es suficiente, por lo que el jefe del área debe determinar cuánto personal necesita en el área, que puedan cumplir las funciones desde la planificación de compra, la ejecución de compra, el seguimiento de la compra, el registro y tramite documento, hasta la recepción e ingreso de la mercadería, donde se termina la gestión de compra, la carga laboral debe ser equitativa de acuerdo a la realidad y la necesidad de la empresa.
- Definir Perfil y Funciones; Una vez identificado la cantidad de personal que requiere, debe definir el perfil de cada puesto, y las funciones a realizar, cada puesto de trabajo tiene conocimientos básicos y especiales que el colaborador debe ser capaz de realizarlos y mejorar la función que realiza, es importante revisar y analizar las necesidades del mercado y la calidad del personal, ya que define como se desarrollará el área, en esta actividad se puede determinar si una persona puede realizar la función o se necesita dos personas para las actividades.
- Realizar manual de funciones; Al definir todas las necesidades del área, se debe de redactar y establecer el diagrama del área, indicando las funciones de cada puesto e indicar el perfil y los conocimientos que debe tener las personas que deben desempeñar en el área, este manual de funciones también permite que el colaborador identifique cuáles son sus actividades, y sus responsabilidades en la función del área, de omitir alguna puede

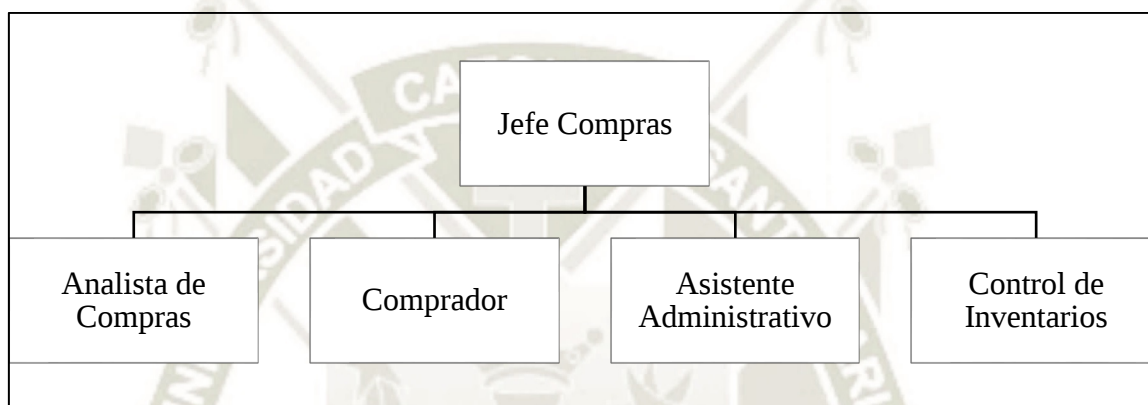
llegar a recibir sanciones hasta la finalización de su contrato, este documento es importante para respaldar cualquier decisión que realice gerencia cuando ocurre un problema que no se pueda solucionar. Este manual de funciones debe ser firmado por el colaborador, aceptando el cumplimiento del mismo.

- Elaboración de Plan de Compras; La persona responsable de esta actividad debe ser una persona analítica que pueda manejar gran información de datos, y muy juicioso al momento de interpretar los datos, gerencia conoce el mercado por la experiencia de la empresa, pero esta persona debe aprender a interpretar e identificar las causas y efectos de las decisiones que se puedan tomar, además debe ser curioso, buscando elementos externos que afectan en las decisiones de la empresa, con la finalidad de crecer a la empresa mejorando las compras, el responsable tiene buena comunicación y relación con las demás áreas, que pueden brindarle la información necesaria que se necesita para la evaluación de compras, el plan de compras define las cantidades, las fechas de compra y recepción, las políticas de pago, el pronóstico de ventas (que emite el área de Ventas), los proveedores, los precios sugeridos, y todos los factores que determinan una compra.
- Programación y ejecución de Compras; El comprador ya no necesita evaluar cada compra, porque ya existe una planificación, aquí el comprador solo se dedica a ejecutar la compra, de acuerdo a la planificación, siempre verificando el stock disponible, cotiza con varios proveedores y negocia con ellos de acuerdo a la necesidad de compra, si el proveedor ya hizo la negociación con gerencia, solo el comprador ejecuta la compra de acuerdo a las condiciones, es responsabilidad del comprador, que la mercadería llegue justo a tiempo y no se corte el flujo de venta.

- Registrar documentación al sistema; el tema administrativo, no genera valor, pero si es importante el registro de este para que el seguimiento de la compra puede seguir su flujo por el sistema de la empresa, cada compra tiene una documentación desde la orden de compra, hasta la guía y factura de compra, con estos documentos el área de finanzas puede programar el pago o es un sustento para realizar el pago al proveedor, todos los pagos se realizan de forma bancarizada. Aquí se evalúa la comunicación del comprador con el proveedor y la buena relación para evitar errores de tiempo y documentos de control que retrasen la compra.
- Revisión de Mercadería; El área de almacén además de realizar los despachos también recibe la mercadería, la persona encargada debe tener conocimientos de gestión de almacén, ya que los productos pueden llegar dañados y no pueden ser vendidos, o pueden llegar cambiados, u otro motivo, por lo que se debe revisar la mercadería que llegue en buen estado, ya que se está comprando mercadería para su distribución y el cliente es muy perceptivo con los detalles la identificación de los productos dañados debe ser en el momento de recepción de mercadería, y también se evalúa la gestión del proveedor.
- Controlar Inventario; El inventario tiene un ciclo de vida, el cual debe de cumplirse para su renovación del inventario, el área de almacén no se da tiempo de revisar que los productos estén cumpliendo la rotación establecida, los productos deben tener un tiempo máximo en almacén, de pasar el periodo debe soltar una alarma para que el área de ventas regularice el estado del producto.
- Evaluar desempeño del Área; con el manual de funciones cada colaborador sabe lo que debe realizar cada día, el jefe de compras

debe establecer un cuadro de control, donde evalué el desempeño de su personal, desde la capacidad de realizar su trabajo, el interés por mejorar el área, las capacitaciones continuas, el buen trato con los proveedores y clientes, los errores ocasionados y las soluciones encontradas, todos los días deben estar siendo evaluados y se les debe de informar sobre su desempeño.

Figura 60 Organigrama Propuesto del Área de Compras



Fuente: Elaboración Propia

4.4.4.3. Cronograma de Implementación

Tabla 60 Cronograma de Implementación Definición de Funciones y responsabilidades del Área de Compras

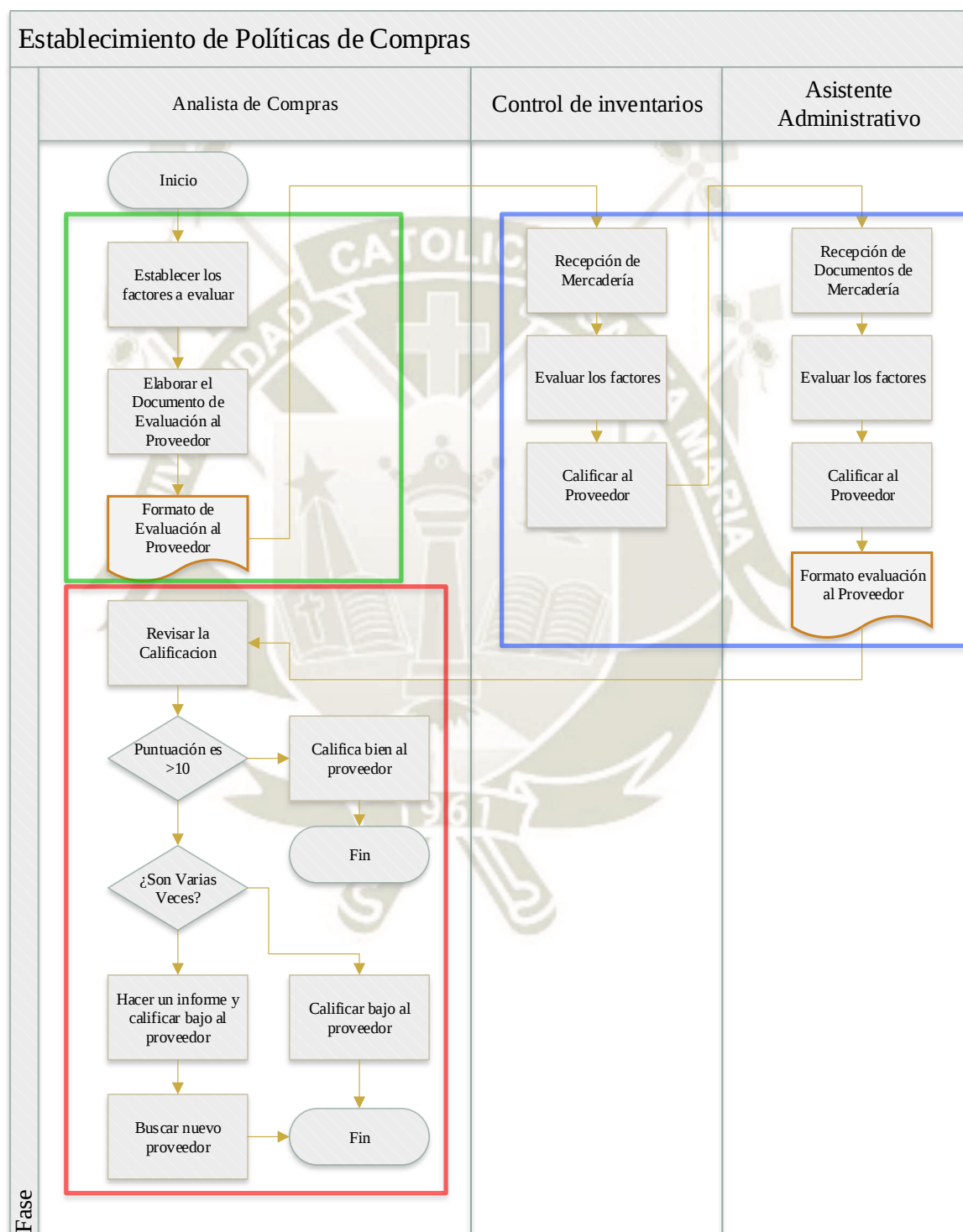
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Determinar y evaluar al personal																																																
Definir Perfil y Funciones																																																
Realizar manual de funciones																																																
Elaboración de Plan de Compras																																																
Programación de Compras																																																
Coordinar, compra, pago y despacho																																																
Registrar documentación al sistema																																																
Revisión de Mercadería																																																
Controlar Inventario																																																
Evaluar desempeño del Área																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5. Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.

4.4.5.1. Diagrama de Flujo

Figura 61 Diagrama de Flujo de Establecimiento de políticas de Compra



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.5.2. Descripción de Actividades

- Establecer Factores a Evaluar; De acuerdo a las necesidades del área de compras se deben de establecer cuáles serán los factores de evaluación al proveedor una vez que se apruebe la compra, donde se evalúa el tiempo de despacho, la documentación correcta, los productos y las cantidades, además se evaluara el servicio post venta, donde el proveedor debe de responder inmediatamente a la solución de problemas, todos los factores determinados corresponden a las políticas de compra, que el proveedor y la empresa firman un acuerdo antes de entablar relaciones comerciales.
- Elaborar el Formato de Evaluación al proveedor; La elaboración del Documento, es un formato simple, donde las preguntas son precisas y sencillas, y los autores del llenado, quienes serán los que reciban la mercadería y hacen seguimiento al proveedor, deben de ser sinceros y plasmar lo ocurrido, cada vez que se llene el formato, puede haber solicitudes de cambios o mejorar el formato, el analista de compras debe de pulir el formato constantemente para la mejora continua del área, el formato debe ser un documento, que permita archivar, y ser el sustento cuando se solicite la razón por la baja de un proveedor.

Figura 62 Formato de Evaluación al Proveedor

		Formato Evaluación al Proveedor		Nº	
				Código Proveedor	
Razón Social			Fecha		
Nº Orden de Compra			Revisado Por		
Datos de La Compra					
Modalidad de Compra		Contado/Crédito	Origen		
Promoción			Tipo de Transporte		
Criterios de Calificación					
Ítem	Factor de Evaluación	Criterio		Calificación	
1	Calidad de Llegada de los productos				
2	Cumplimiento del precio pactado				
3	Cumplimiento de tiempo de despacho				
4	Servicio Post Venta				
Evaluación					
Ítem	Factor de Evaluación			Calificación	
1	Calidad de Llegada de los productos				
2	Cumplimiento del precio pactado				
3	Cumplimiento de tiempo de despacho				
4	Servicio Post Venta				
Total Puntaje					
Criterios de Evaluación				Firma	
Nº	Puntaje Promedio	Clasificación			
1	0 a 10	Mala			
2	11 a 14	Regular			
3	15 a 20	Buena			

Fuente: Elaboración Propia

- Calificar a los proveedores; la calificación de los proveedores puede ser cuantitativo y por colores que permitan identificar rápidamente el estado del proveedor, esta calificación lo determinara el área, de acuerdo al lenguaje que requieran utilizar

y puedan desarrollarlo de la mejor manera. Se sugiere que cada pregunta tenga un valor determinado y cada acierto es la suma de puntaje, cada error, la calificación es cero o 1, la suma total debe llegar a la calificación de 20 si la suma es menor a 10, es evidencia que el proveedor tiene problemas y no puede cumplir con las políticas principales de la empresa, para la mejor gestión, así el área de compras no se ve perjudicado por los errores del proveedor, siempre y cuando la compra se realizó con anticipación,

- Informe de calificación; Finalmente existe un informe final mensual que elabora el analista, donde revisa la calificación de cada proveedor y los cataloga por su rendimiento, de ser aprobados, el proveedor obtiene una buena calificación, y se continúa trabajando con el proveedor, si la calificación es baja, pero los anteriores meses no tuvo ningún problema, entonces se continúa trabajando con el proveedor, pero se debe observar si siguen los problemas en lo posterior, pero si el proveedor tiene calificación baja y son varios pedidos que tuvieron problemas, entonces se procede a buscar un nuevo proveedor, pero se continua con el proveedor, hasta que se cierre el acuerdo comercial con el nuevo proveedor.

4.4.5.3. Cronograma de Implementación

Tabla 61 Cronograma de Implementación Establecimiento de políticas de compra

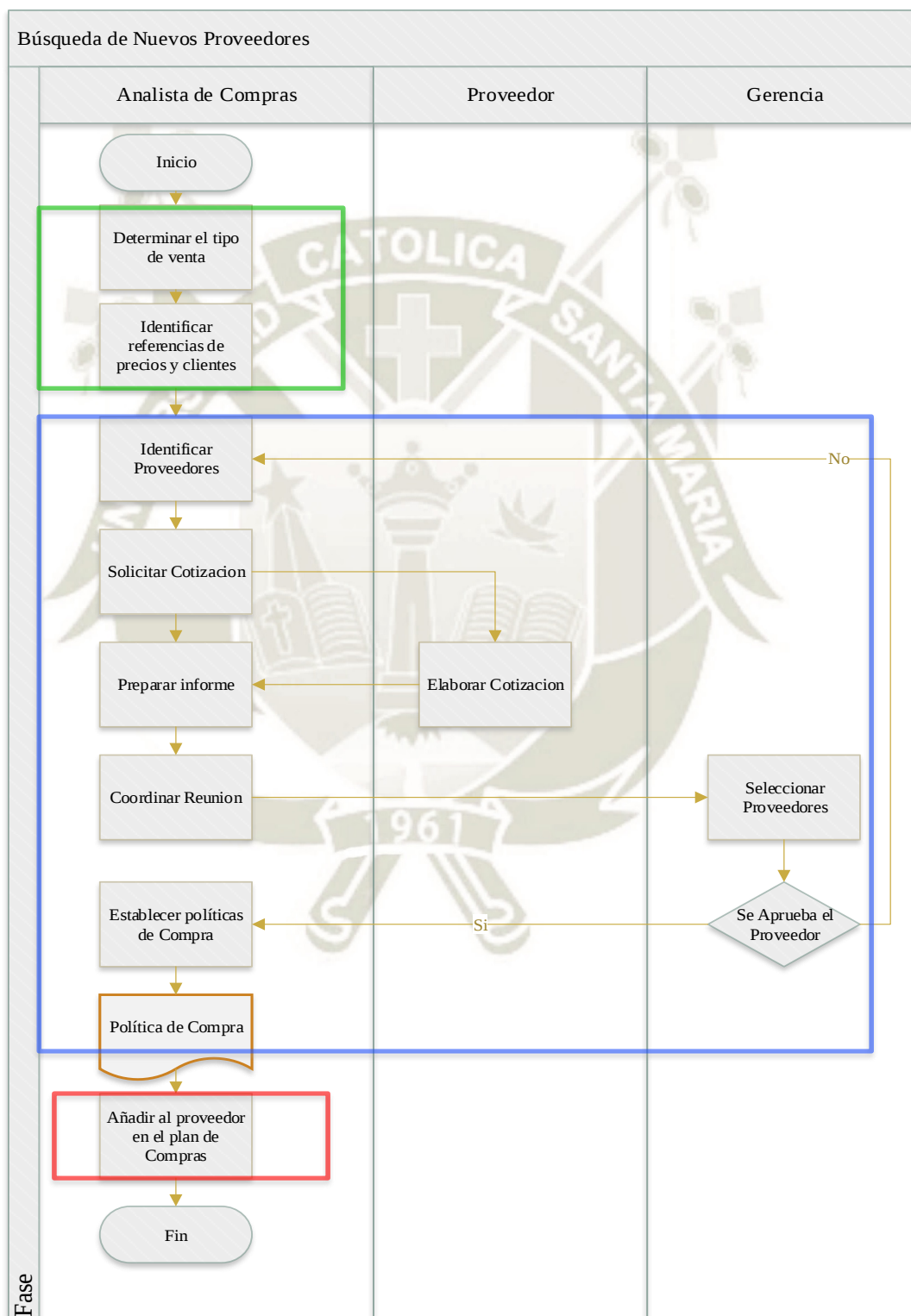
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecer Factores a Evaluar																																																
Elaborar el Formato de Evaluación al proveedor																																																
Calificar a los proveedores																																																
Informe de calificación																																																

Fuente Elaboración Propia

4.4.6. Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores

4.4.6.1. Diagrama de Flujo

Figura 63 Diagrama de Flujo Búsqueda de Nuevos Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.6.2. Descripción de Actividades

- Determinar el tipo de venta; Los productos que se requieran la búsqueda de nuevos proveedores se deben de establecer si se quiere ser distribuidor de la marca o solo sub distribuidor del producto es depende de la situación en el mercado del producto y si el beneficio es mayor con la distribución, cabe indicar que para la distribución los acuerdos de compra son altos, el analista debe de dialogar con el área de ventas para conocer sobre el tema y la situación del productos en el mercado, cada producto tiene diferentes marcas, pero no todas son aceptadas por el cliente, si el proveedor no impulsa su producto la empresa como distribuidora no puede hacer el trabajo de la introducción de la marca sin la ayuda del proveedor, es importante conocer el producto y la aceptación del mercado.
- Identificar referencia de precios y clientes; una vez identificado los productos el analista debe investigar en el mercado la situación de los productos, las diferentes marcas, la tendencia, la variedad, entre otros factores que el cliente determina para realizar su compra, los proveedores buscan distribuidores para alcanzar sus productos y los distribuidores grandes buscan sub distribuidores que permitan alcanzar sus volúmenes de venta, en este punto es importante salir al mercado, realizar llamadas y analizar sobre el impacto del producto en el mercado.
- Identificar proveedores; una vez que se identificó todas las características de los productos también se identificó los proveedores que producen o distribuyen el producto, en esta

actividad se ordena la información y se distingue 2 a 3 proveedores por producto, los que a continuación se debe de buscar para consultar sobre precios y distribución, se debe de identificar si el proveedor es distribuidor o fabricante ya que es diferente el trato que se realiza con el proveedor, un fabricante, necesita una distribuidora grande y que pueda regular los precios de mercado, una distribuidora, puede ofrecer la sub distribución, pero no la exclusividad de la venta, y hasta puede ser el propio competidor con la empresa.

- Preparar Informe; El informe realizado, se prepara con toda la información y los datos que respaldan la investigación, este informe detalla todas las características del producto y la identificación de los proveedores, con el informe se busca la aprobación de gerencia para la búsqueda de proveedores y terminar la investigación propuesta, el gerente o la gerencia evalúa si es importante o no la investigación de ser positiva se procede a la búsqueda del proveedor, de ser negativo, se debe de seguir identificando productos y proveedores importantes que permitan el crecimiento de la empresa.
- Coordinar reunión con los proveedores; con los datos obtenidos gracias a la investigación se procede a coordinar la reunión del proveedor con la gerencia y los jefes de las áreas principales que son ventas y compras, aquí el proveedor debe ser capaz de ofrecer los mejores beneficios a la empresa, contrastando con la información del mercado y la competencia, la empresa debe de evaluar al proveedor y decidir si le conviene o no. Todos los aspectos se deben de aclarar en este punto, la calidad del producto, el precio, la distribución, el servicio post venta, la filosofía de trabajo, los clientes vigentes, los acuerdos de venta y distribución, entre otros aspectos.

- Seleccionar Proveedor; Una vez realizada todas las reuniones con los proveedores del producto a analizar, se debe de elegir al mejor proveedor que cumpla con las políticas de trabajo y sea el proveedor óptimo para llegar a las metas que se quiere alcanzar con el producto, esta decisión es de gerencia y los jefes, quienes evaluarán las estrategias que utilizarán para impulsar la venta y hacer el ingreso del producto al mercado, esta decisión puede demorar al ser debatido, todo depende de la buena investigación de mercado y los beneficios que ofrece el proveedor.
- Establecer Políticas de Compra; La política de compra es la transcripción de los acuerdos comerciales que el proveedor y la empresa llegaran a un acuerdo para establecer la relación comercial, es importante dejar en claro varios puntos para que no hayan malos entendidos o problemas a futuro, la empresa y el proveedor realizan un trato verbal, y cuando se realiza el trabajo, surgen inconvenientes e incluso se olvidan los acuerdos generando conflictos con el proveedor y molestias con los clientes, por lo tanto existe una segunda reunión donde el proveedor acepta los términos y las consecuencias al fallar alguna cláusula.

4.4.6.3. Cronograma de Implementación

Tabla 62 Cronograma de Implementación Búsqueda de Nuevos Proveedores

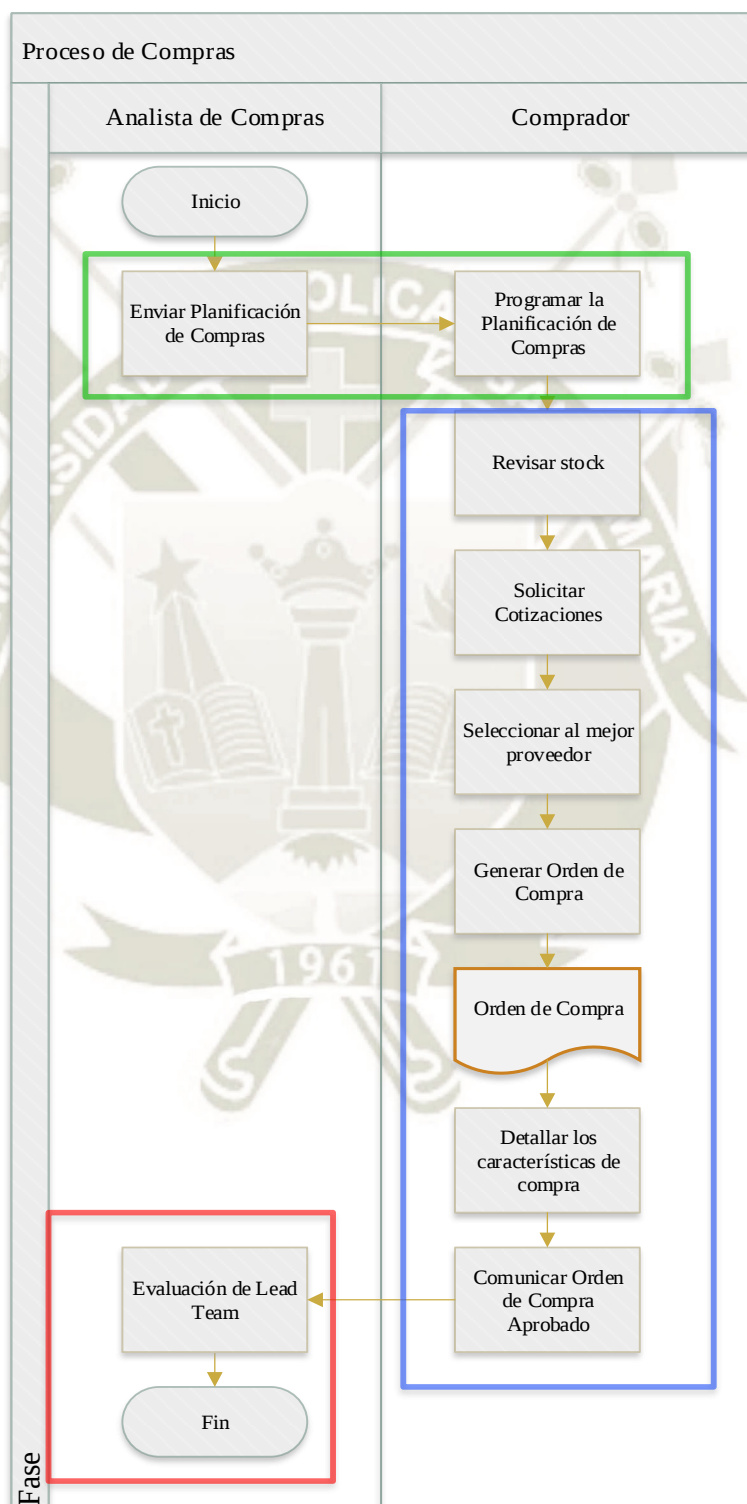
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Determinar el tipo de venta																																																
Identificar referencia de precios y clientes																																																
Identificar proveedores																																																
Preparar Informe																																																
Coordinar reunión con los proveedores																																																
Seleccionar Proveedor																																																
Establecer Políticas de Compra																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.7. Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.

4.4.7.1. Diagrama de Flujo

Figura 64 Diagrama de Flujo Gestión del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.7.2. Descripción de Actividades

- Programar Planificación de Compras; El comprador, ya tiene el plan de trabajo que realizara durante el mes, lo que debe realizar es programar por fechas y ordenar las compras, según las fechas próximas o el requerimiento solicitado, el comprador debe de colocar la fecha de la compra desde la cotización, los días de espera, y la aprobación de la compra, si esta compra es al contado debe de programar el pago con finanzas de acuerdo a la cotización enviada por el proveedor, la programación de compras es el plan de trabajo del comprador, el cual se debe realizar al 100%.
- Revisar Stock; La revisión del stock es diaria, se determinan los productos que alcanzaron el punto óptimo de compra, según la planificación detallada, es donde el comprador, realiza la solicitud de requerimiento de acuerdo a las cantidades indicadas, es importante que esta compra, sea en volumen para que la mercadería llegue lo más pronto posible, este punto supuestamente, los productos están cumpliendo con la rotación normal y la compra se realiza por reposición, es importante que el área de ventas cumpla con sus objetivos, que permitan al are de compras, hacer los requerimientos en el tiempo esperado.
- Solicitar Cotizaciones; cada producto o marca debe contar con 3 o más proveedores que permitan la comparación de precios, si el proveedor es directamente de la fábrica, no se puede comparar precios, pero la disponibilidad de stock, es un factor importante para la evaluación, el comprador debe ser capaz de tener una buena relación con el proveedor, y presionar para que se respeten los precios y las condiciones pactadas, al momento de aprobar al

proveedor, las cotizaciones deben archivarse para analizar la tendencia de venta.

- Seleccionar al Proveedor; Con las cotizaciones recibida se hace una comparación sobre los beneficios que ofrecen los proveedores, además se debe revisar la calificación del proveedor si ya se tiene compras realizadas con anterioridad, esta calificación permite tener en cuenta la forma de trabajo del proveedor, y la calidad de servicio, la elección del proveedor es importante para mantener las relaciones comerciales con ellos, la disposición del proveedor debe ser continua, y ayudar a la empresa a cumplir con los objetivos. Los proveedores que no alcancen la calificación idónea, busquen la forma de contactarse con la empresa, es por ello que el área de compras debe tener un registro de incidencias de cada proveedor, además de todos los documentos prueba que identifiquen la labor del proveedor.
- Generar Orden de Compra; La orden de Compra es un documento donde se detalla los productos y las cantidades que se desean comprar, aquí se coloca al proveedor ganador de la compra, el área de compras tiene la facultad de aprobar las ordenes, ya que existe una planificación aprobada todos los comienzos del mes. Esta orden de compra es el inicio de todo un seguimiento y control sobre la compra deseada.
- Detallar Características de Compra; Las características que se deben de detallar en la orden de compra son los productos a comprar, las cantidades, de acuerdo a la forma de compra que el proveedor detalle, el precio de compra, con los descuentos o bonificaciones pactadas, el proveedor, si es regional, local o internacional, la forma de pago, si es al contado o crédito, el tiempo de despacho, la forma de transporte que requiera la mercadería, el costo de la compra.

- Evaluación de Lead Team; La compra es un costo que realiza la empresa, para que se retribuya con su posterior venta y la utilidad, el indicador de la evaluación del retorno de la inversión es ventas sobre gasto, donde la venta debe ser acorde al gasto realizado, se sugiere que el responsable del área de ventas deba ser una persona comprometida con el cumplimiento de objetivos, cada comienzo de cada mes se realiza una planificación de compras y ventas, el compromiso de llegar a los resultados es importante para que el flujo de la mercadería sea constante.



4.4.7.3. Cronograma de Implementación

Tabla 63 Cronograma de Implementación Proceso de Compras

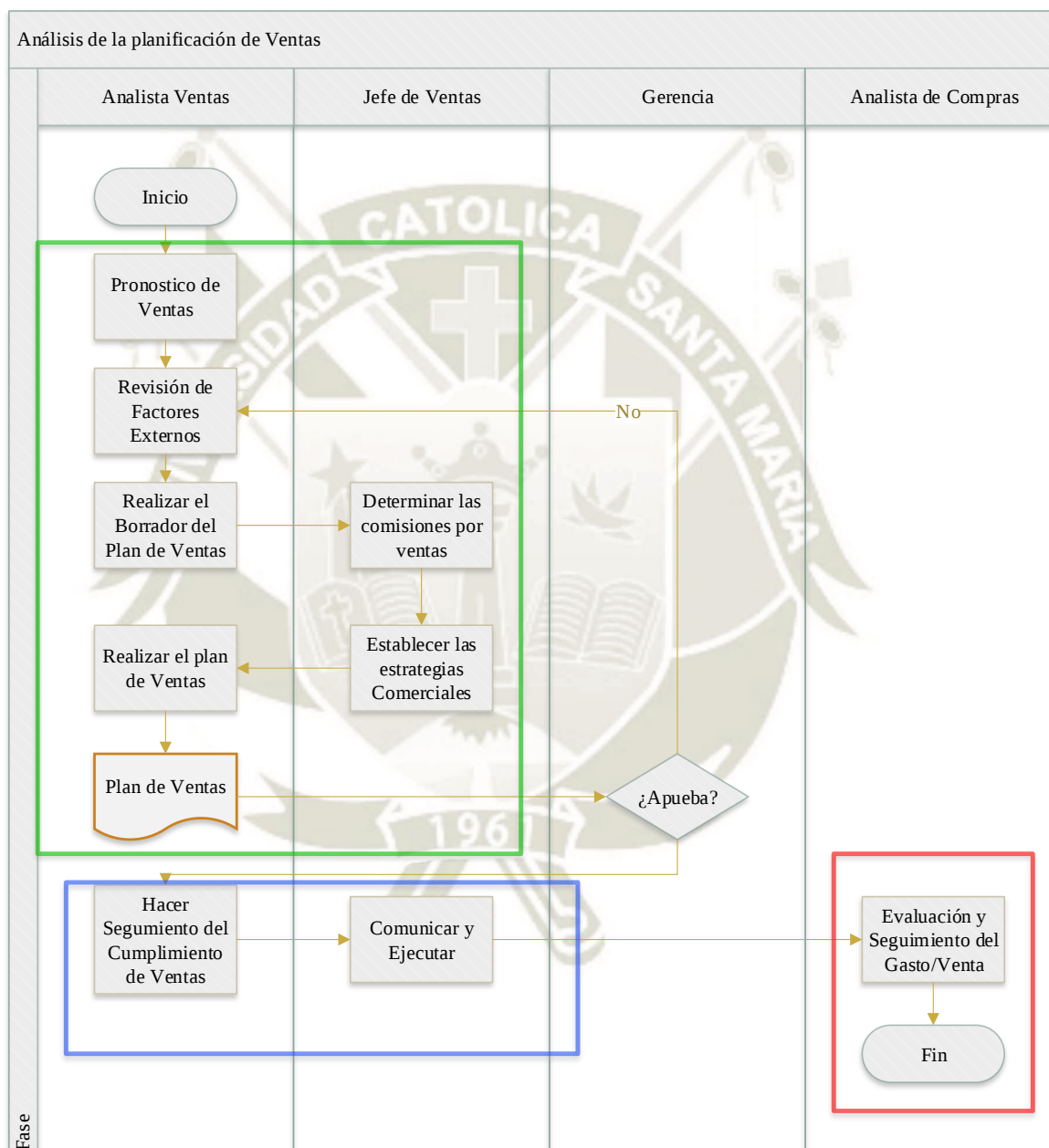
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Programar Planificación de Compras																																																
Revisar Stock																																																
Solicitar Cotizaciones																																																
Seleccionar al Proveedor																																																
Generar Orden de Compra																																																
Detallar Características de Compra																																																
Evaluación de Lead Team																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.8. Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.

4.4.8.1. Diagrama de Flujo

Figura 65 Diagrama Análisis Planificación de Ventas



Elaboración: Propia

Leyenda	
—	Diseñar
—	Ejecutar
—	Evaluar

4.4.8.2. Descripción de Actividades

- Elaboración del pronóstico de Ventas; El área de ventas, hace una autoevaluación, sobre las ventas realizadas, y las metas alcanzadas de acuerdo a su trabajo realizado, es importante que el área, analice cuáles son sus alcances con respecto a las necesidades la empresa, el jefe de Ventas, es capaz de evaluar a su equipo de trabajo y realizar una planificación de ventas alcanzando sus metas, cada meta tiene una retribución que es interesante, y permite tener al mejor equipo de trabajo en el área, este pronóstico no puede ser menor al mes anterior,
- Revisión de Factores Externos; El mercado es cambiante de acuerdo a factores que influyan en su cambio, desde la política, como cambio en las leyes, el precio del dólar, o los proyectos próximos a desarrollarse, esta información, no es tan simple, pero la investigación y estar pendiente de las noticias, puede ser una ventaja competitiva importante que permita tomar las decisiones sobre las compras, el conocimiento y la información están en las calles y en medios de comunicación importantes, la competencia también es un factor, ya que ellos realizan ofertas que pueden influir en las ventas, se debe de monitorear a la competencia para que no se dañe el mercado con especulaciones de precios, llegando a la guerra de precios.
- Determinar Comisiones por ventas: el jefe de compras debe de distribuir de acuerdo a las capacidades que tiene cada equipo e trabajo, el plan de ventas, el equipo de trabajo debe de responder y llegar a la meta de trabajo, el área de ventas puede determinar subir la cuota para presionar al personal, y cumplir con los objetivos planteados con la gerencia, las comisiones son ventas permiten valorar el trabajo y obtener una recompensa por las metas llegadas, además se puede incentivar al vendedor con bonos que suman a su sueldo base, es importante ser coherentes

y motivar a los vendedores ya que con ellos la empresa llega a sus objetivos de venta.

- Establecer estrategias comerciales; Además del pronóstico de ventas, que se realizan con datos históricos sobre las ventas pasadas que realiza la empresa durante un periodo de tiempo, y se evalúa la tendencia de crecimiento, el cual permite un pronóstico ideal y real que el área debe de cumplir, además existen proyectos de venta donde evalúan promociones y ofertas que permitan anclar la venta con los demás productos es una estrategia muy utilizada que sirve para los clientes que buscan comprar promociones. Se debe se adicionar los requerimientos solicitados ya que una oferta aumenta las ventas y se debe de contar con el stock para no quebrar de inmediato.
- Realizar el plan de Ventas: Este plan es un documento donde el jefe de ventas se compromete llegar a los objetivos de la empresa sin excusa alguna, las decisiones las toma antes y durante de la gestión del trabajo, de no realizarlas es importante conocer las consecuencias del trabajo, el plan contiene las metas generales, por grupo y por vendedor, los productos y las cantidades a vender, las comisiones por ventas, los bonos adicionales, las promociones ofertas realizadas para impulsar la venta.
- Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas; El cumplimiento del plan de compras debe ser respaldado con el cumplimiento del pronóstico de ventas, el gasto realizado debe ser acorde al ingreso proporcionado, este reporte de KPI permite ver la gestión de la empresa y si está en crecimiento o existen problemas, la identificación a tiempo sobre el rendimiento de la empresa, permite tomar decisiones anticipadas sobre seguir con la misma metodología o cambiar parcial o totalmente la estructura de la empresa, la gerencia debe tener control sobre los resultados y tomar decisiones que permitan el crecimiento ideal de la empresa.

4.4.8.3. Cronograma de Implementación

Tabla 64 Cronograma de Implementación Planificación de Ventas

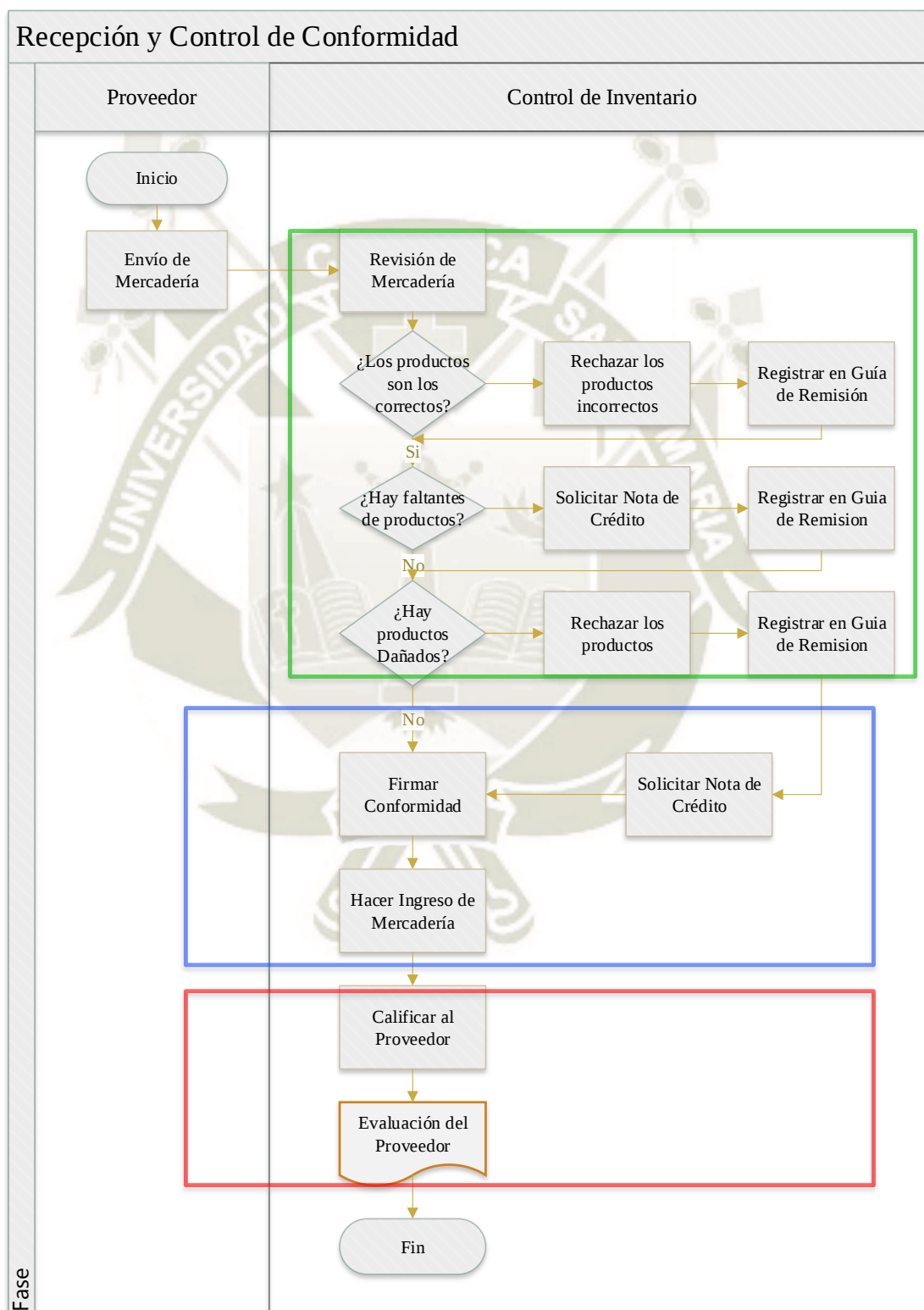
Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del pronóstico de Ventas																																																
Revisión de Factores Externos																																																
Determinar Comisiones por ventas																																																
Establecer estrategias comerciales																																																
Realizar el plan de Ventas:																																																
Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas																																																

Fuente: Elaboración Propia

4.4.9. Falta establecer políticas de recepción de mercadería.

4.4.9.1. Diagrama de Flujo

Figura 66 Diagrama de Flujo políticas de recepción de mercadería



Elaboración: Propia

Leyenda	
	Diseñar
	Ejecutar
	Evaluar

4.4.9.2. Descripción de Actividades

- Revisión de Mercadería; La recepción de mercadería se realiza el día y hora programado de acuerdo a la planificación de compra, donde el personal esté disponible para la revisión de la mercadería, en esta actividad, se revisa si todos los productos son los correctos de acuerdo a la guía de remisión y la orden de compra, de no ser correctos, se procede a separar los productos incorrectos, una vez revisado todo los productos se coloca en la guía el incidente, y el jefe de almacén, no puede recibir el producto, solicitara una nota de crédito, luego procede a revisar las cantidades, si no es correcto se anotan los faltantes y sobrantes, donde los faltantes se solicita una nota de crédito y los sobrantes no se reciben, todo esto se coloca en la guía de remisión, y finalmente se revisa el estado del producto en esta actividad se inspecciona que el producto está en óptimas condiciones para su venta de no ser así, se separa la mercadería dañada, se coloca en la guía, no se acepta los productos dañados y se solicita una nota de crédito.
- Firmar Conformidad; Una vez realizado toda la revisión de la mercadería se firma la conformidad de la mercadería, colocando los incidentes suscitados durante la actividad, es necesario que el jefe de almacen firme la conformidad de los productos correctos, los productos incorrectos se separan y se devuelven al transporte para que realicen el proceso de devolución al proveedor y se realice los trámites para que este conforme la recepción de mercadería.

- Hacer ingreso de mercadería; Con la firma de Conformidad, y los documentos de la mercadería, el área de almacén, puede hacer el ingreso de toda la mercadería al sistema, así se actualiza el stock disponible para la venta, este ingreso debe ser el reflejo de la cantidad y de los productos exactos que se recibieron, el trámite de nota de crédito lo realiza el área administrativa, para finalizar el proceso de compra, el principal objetivo de esta actividad es la recepción correcta de los productos, luego de ello, se trasladó los productos a la zona de almacenaje colocando al final los productos del ultimo lote.
- Calificar al proveedor; la recepción de mercadería evalúa varios factores desde la cantidad y la calidad, de fallar en estos factores se debe de dejar en constancia los errores como también declara que no existe ninguna incidencia, con este reporte se evalúa al proveedor y su capacidad de distribución y servicio post venta, el área de almacén solo califica los productos y la calidad de los mismos, el área administrativa, calificara los tiempos y la respuesta post venta de los incidentes en la recepción de compra, es importante que el área de almacén sea cuidadoso al momento de la revisión, ya que si se encuentra un producto dañado luego de firmar la conformidad, es casi imposible que haya solución, y generaría un costo por merma.

4.4.9.3. Cronograma de Implementación

Tabla 65 Cronograma de Implementación Recepción y Control de Conformidad

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de Mercadería																																																
Firmar Conformidad																																																
Hacer ingreso de mercadería																																																
Calificar al proveedor																																																

Elaboración: propia

4.5. Control

Una vez identificado las actividades de implementación, se debe de llevar un control utilizando herramientas que permita la empresa, para dar un seguimiento de que las actividades se están realizando dentro de los parámetros establecidos, si dentro de la implementación ocurren problemas, se puede solucionar o ajustar el proceso de acuerdo a la necesidad de la empresa, para ello se debe de:

- Realizar controles periódicos sobre el avance de la implementación, adjuntado las observaciones, e indicando la fecha de prueba.
- Realizar reuniones mensuales, capacitando a los trabajadores sobre la importancia de los controles y el seguimiento del proceso, para que sea una rutina del colaborador.
- La meta de los modelamientos se debe de ajustar cada periodo de acuerdo a los resultados alcanzados, analizando los problemas encontrados y solucionando.



CAPITULO V: EVALUACION DE LA PROPUESTA

5.1. Costos de Implementación

5.1.1. Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.

a) Revisión de Factores de Compra

Tabla 66 Presupuesto Revisión de Factores de Compra

Revisión de Factores de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	4	12	S/ 15.00	S/ 720.00
Folder	Paquete	4	4	S/ 4.00	S/ 64.00
lapicero	Caja	1	12	S/ 12.00	S/ 144.00
TOTAL				S/ 31.00	S/ 928.00

Fuente: Elaboración Propia

b) Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras

Tabla 67 Presupuesto Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras

Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	12	S/ 0.03	S/ 1.44
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 5.44

Fuente: Elaboración Propia

c) Evaluación de Proyectos de Ventas

Tabla 68 Presupuesto Evaluación de Proyectos de Ventas

Evaluación de Proyectos de Ventas				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Indicadores	Und	10	12	S/ 0.05	S/ 6.00
Post It	Und	10	12	S/ 0.05	S/ 6.00
Hojas	Und	10	12	S/ 0.03	S/ 3.60
TOTAL				S/ 0.13	S/ 15.60

Fuente: Elaboración Propia

d) Definición de estrategias comerciales

Tabla 69 Presupuesto Definición de estrategias comerciales

Definición de estrategias comerciales				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	12	S/ 0.03	S/ 1.44
Resaltador	Und	4	6	S/ 1.00	S/ 24.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 25.44

Fuente: Elaboración Propia

e) Definición de Observaciones

Tabla 70 Presupuesto Definición de Observaciones

Definición de Observaciones				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	2	12	S/ 0.03	S/ 0.72
Post It	Und	4	12	S/ 0.05	S/ 2.40
TOTAL				S/ 0.08	S/ 3.12

Fuente: Elaboración Propia

f) Revisión de Elementos de Compra

Tabla 71 Presupuesto Revisión de Elementos de Compra

Revisión de Elementos de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	3	12	S/ 0.03	S/ 1.08
Lapiceros	Und	1	12	S/ 0.50	S/ 6.00
TOTAL				S/ 0.53	S/ 7.08

Fuente: Elaboración Propia

g) Elaboración de Plan de Compras

Tabla 72 Presupuesto Plan de Compra

Elaboración de Plan de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	40.00	12.00	S/ 0.03	S/ 14.40
Post It	Und	4.00	12.00	S/ 0.05	S/ 2.40
Carpeta	Und	1.00	2.00	S/ 4.00	S/ 8.00
TOTAL				S/ 4.08	S/ 24.80

Fuente: Elaboración Propia

h) Programación y Ejecución del Plan de Compras

Tabla 73 Presupuesto Programación y Ejecución del Plan de Compras

Programación y Ejecución del Plan de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	30	12	S/ 0.03	S/ 10.80
Post It	Und	20	12	S/ 0.05	S/ 12.00
Archivador	Und	1	2	S/ 4.00	S/ 8.00
TOTAL				S/ 4.08	S/ 30.80

Fuente: Elaboración Propia

i) Seguimiento y Control del plan de Compras

Tabla 74 Presupuesto Seguimiento y Control del plan de Compras

Seguimiento y Control del plan de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	12	S/ 0.03	S/ 1.44
Post It	Und	10	12	S/ 0.05	S/ 6.00
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.08	S/ 11.44

Fuente: Elaboración Propia

j) Presupuesto de Integrado

Tabla 75 Presupuesto Integrado Planificación de Compras

Actividad	CU	CT
Revisión de Factores de Compra	S/ 31.00	S/ 928.00
Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras	S/ 1.03	S/ 5.44
Evaluación de Proyectos de Ventas	S/ 0.13	S/ 15.60
Definición de estrategias comerciales	S/ 1.03	S/ 25.44
Definición de Observaciones	S/ 0.08	S/ 3.12
Revisión de Elementos de Compra	S/ 0.53	S/ 7.08
Elaboración de Plan de Compras	S/ 4.08	S/ 24.80
Programación y Ejecución del Plan de Compras	S/ 4.08	S/ 30.80
Seguimiento y Control del plan de Compras	S/ 1.08	S/ 11.44
TOTAL	S/ 43.04	S/ 1,051.72

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.

a) Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor

Tabla 76 Presupuesto Revisión del Kárdex

Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	12	S/ 0.03	S/ 7.20
Folder	Und	4	4	S/ 0.50	S/ 8.00
Lapicero	Caja	1	4	S/ 4.50	S/ 18.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 33.20

Fuente: Elaboración Propia

b) Comunicar estado de Productos

Tabla 77 Presupuesto Comunicación del estado de Productos

Comunicar estado de Productos				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	12	S/ 0.03	S/ 1.44
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 5.44

Fuente: Elaboración Propia

c) Solicitar Planificación de Compras

Tabla 78 Presupuesto Planificación Compra

Solicitar Planificación de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Post It	Und	5	12	S/ 0.05	S/ 3.00
Hojas	Und	1	12	S/ 0.03	S/ 0.36
TOTAL				S/ 0.08	S/ 3.36

Fuente: Elaboración Propia

d) Determinar si el Producto es A, B o C

Tabla 79 Presupuesto Determinar si el Producto es A, B o C

Determinar si el Producto es A, B o C				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	12	S/ 0.03	S/ 1.44
Resaltador	Und	4	6	S/ 1.00	S/ 24.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 25.44

Fuente: Elaboración Propia

e) Programar Productos C

Tabla 80 Presupuesto Programar productos C

Programar Productos C				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	2	12	S/ 0.03	S/ 0.72
Post It	Und	4	12	S/ 0.05	S/ 2.40
TOTAL				S/ 0.08	S/ 3.12

Fuente: Elaboración Propia

f) Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B

Tabla 81 Presupuesto Determinar Factores de Compra Urgencia

Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	3	12	S/ 0.03	S/ 1.08
TOTAL				S/ 0.03	S/ 1.08

Fuente: Elaboración Propia

g) Autorización de Compra Urgente

Tabla 82 Presupuesto Autorización Compra Urgente

Autorización de Compra Urgente				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1.00	12.00	S/ 15.00	S/ 180.00
Movilidad	Pasajes	1.00	12.00	S/ 10.00	S/ 120.00
Post It	Und	4.00	12.00	S/ 0.05	S/ 2.40
Folder	Und	4.00	12.00	S/ 0.50	S/ 24.00
TOTAL				S/ 25.55	S/ 326.40

Fuente: Elaboración Propia

h) Registro de Incidencia

Tabla 83 Presupuesto Registro de Incidencia

Registro de Incidencia				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	3	12	S/ 0.03	S/ 1.08
TOTAL				S/ 0.03	S/ 1.08

Fuente: Elaboración Propia

i) Programación de Compra

Tabla 84 Presupuesto Programación de Compra

Programación de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	1	12	S/ 0.03	S/ 0.36
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 4.36

Fuente: Elaboración Propia

j) Presupuesto Integrado

Tabla 85 Presupuesto de Integrado de Seguimiento del faltante de Stock

Actividad	CU		CT	
Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor	S/	5.03	S/	33.20
Comunicar estado de Productos	S/	1.03	S/	5.44
Solicitar Planificación de Compras	S/	0.08	S/	3.36
Determinar si el Producto es A, B o C	S/	1.03	S/	25.44
Programar Productos C	S/	0.08	S/	3.12
Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B	S/	0.03	S/	1.08
Autorización de Compra Urgente	S/	25.55	S/	326.40
Registro de Incidencia	S/	0.03	S/	1.08
Programación de Compra	S/	1.03	S/	4.36
TOTAL	S/	33.89	S/	403.48

Fuente: Elaboración Propia

5.1.3. Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.

a) Solicitud del producto

Tabla 86 Presupuesto Solicitud del producto

Solicitud del producto				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	12	S/ 0.03	S/ 7.20
lapicero	Und	20	1	S/ 0.50	S/ 10.00
TOTAL				S/ 0.53	S/ 17.20

Fuente: Elaboración Propia

b) Revisión de Solicitud y Productos nuevos

Tabla 87 Presupuesto Revisión de Solicitud

Revisión de Solicitud y Productos nuevos				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	6	S/ 0.03	S/ 0.72
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 4.72

Fuente: Elaboración Propia

c) Determinar los productos

Tabla 88 Presupuesto Determinar los productos

Determinar los productos				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Post It	Und	5	6	S/ 0.05	S/ 1.50
Movilidad	Pasaje	1	6	S/ 10.00	S/ 60.00
Asesor	Horas	10	4	S/ 15.00	S/ 600.00
Hojas	Paquete	1	12	S/ 15.00	S/ 180.00
TOTAL				S/ 40.05	S/ 841.50

Fuente: Elaboración Propia

d) Evaluación de prioridades Costo- beneficio

Tabla 89 Presupuesto Evaluación de Prioridades Costo- Beneficio

Evaluación de prioridades Costo- beneficio				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	4	6	S/ 0.03	S/ 0.72
Resaltador	Und	4	6	S/ 1.00	S/ 24.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 24.72

Fuente: Elaboración Propia

e) Selección de Productos

Tabla 90 Presupuesto Selección de Productos

Selección de Productos				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	2	6	S/ 0.03	S/ 0.36
Post It	Und	4	6	S/ 0.05	S/ 1.20
TOTAL				S/ 0.08	S/ 1.56

Fuente: Elaboración Propia

f) Elaborar solicitud de requerimiento

Tabla 91 Presupuesto Elaborar Solicitud de Requerimiento

Elaborar solicitud de requerimiento				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	3	6	S/ 0.03	S/ 0.54
Folder	Und	2	6	S/ 1.03	S/ 12.36
TOTAL				S/ 1.06	S/ 12.90

Fuente: Elaboración Propia

g) Programar Búsqueda de proveedores

Tabla 92 Presupuesto Programar Búsqueda de Proveedores

Programar Búsqueda de proveedores				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1.00	12.00	S/ 14.00	S/ 168.00
Post It	Und	4.00	12.00	S/ 0.05	S/ 2.40
Movilidad	Pasajes	2.00	6.00	S/ 10.00	S/ 120.00
Folder	Und	1.00	24.00	S/ 0.50	S/ 12.00
TOTAL				S/ 24.55	S/ 302.40

Fuente: Elaboración Propia

h) Comunicar cancelación de Búsqueda

Tabla 93 Presupuesto Comunicar cancelación de búsqueda

Comunicar cancelación de Búsqueda				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	6	S/ 0.03	S/ 3.60
TOTAL				S/ 0.03	S/ 3.60

Fuente: Elaboración Propia

i) Presupuesto Integrado

Tabla 94 Presupuesto Integrado Gestión de cotización de productos nuevos

Actividad	CU	CT
Solicitud del producto	S/ 0.53	S/ 17.20
Revisión de Solicitud y Productos nuevos	S/ 1.03	S/ 4.72
Determinar los productos	S/ 40.05	S/ 841.50
Evaluación de prioridades Costo- beneficio	S/ 1.03	S/ 24.72
Selección de Productos	S/ 0.08	S/ 1.56
Elaborar solicitud de requerimiento	S/ 1.06	S/ 12.90
Programar Búsqueda de proveedores	S/ 24.55	S/ 302.40
Comunicar cancelación de Búsqueda	S/ 0.03	S/ 3.60
TOTAL	S/ 68.36	S/ 1,208.60

Fuente: Elaboración Propia

5.1.4. Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.

a) Determinar y evaluar al personal

Tabla 95 Presupuesto Determinar y evaluar al personal

Determinar y evaluar al personal				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	1	S/ 0.03	S/ 0.60
lapicero	Und	2	1	S/ 0.50	S/ 1.00
TOTAL				S/ 0.53	S/ 1.60

Fuente: Elaboración Propia

b) Definir Perfil y Funciones

Tabla 96 Presupuesto Definir Perfil y Funciones

Definir Perfil y Funciones				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	10	1	S/ 0.03	S/ 0.30
Resaltador	Und	1	1	S/ 1.00	S/ 1.00
Asesor	Horas	10	1	S/ 20.00	S/ 200.00
Post It	Und	20	1	S/ 0.05	S/ 1.00
TOTAL				S/ 21.08	S/ 202.30

Fuente: Elaboración Propia

c) Realizar manual de funciones

Tabla 97 Presupuesto Realizar Manual de Funciones

Realizar manual de funciones				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Post It	Paquete	5	1	S/ 5.00	S/ 25.00
Archivador	Und	4	2	S/ 5.00	S/ 40.00
Empastado	Und	12	1	S/ 17.00	S/ 204.00
Hojas	Paquete	5	1	S/ 15.00	S/ 75.00
TOTAL				S/ 42.00	S/ 344.00

Fuente: Elaboración Propia

d) Elaboración de Plan de Compras

Tabla 98 Presupuesto elaboración del Plan de Compras

Elaboración de Plan de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1	6	S/ 12.00	S/ 72.00
Pasajes	Movilidad	2	12	S/ 10.00	S/ 240.00
Resaltador	Und	2	6	S/ 1.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 23.00	S/ 324.00

Fuente: Elaboración Propia

e) Programación de Compras

Tabla 99 Presupuesto Programación de Compras

Programación de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1	6	S/ 12.00	S/ 72.00
Post It	Paquete	1	12	S/ 5.00	S/ 60.00
TOTAL				S/ 17.00	S/ 132.00

Fuente: Elaboración Propia

f) Registrar documentación al sistema

Tabla 100 Presupuesto Registro de Documentación al Sistema

Registrar documentación al sistema				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1.00	12.00	S/ 12.00	S/ 144.00
Post It	Paquete	1.00	12.00	S/ 5.00	S/ 60.00
Archivador	Und	1.00	4.00	S/ 10.00	S/ 40.00
TOTAL				S/ 27.00	S/ 244.00

Fuente: Elaboración Propia

g) Revisión de Mercadería

Tabla 101 Presupuesto de Revisión de Mercadería

Revisión de Mercadería				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Plumón Indeleble	Und	3	6	S/ 1.00	S/ 18.00
Hojas Bond	Und	3	12	S/ 0.03	S/ 1.08
TOTAL				S/ 1.03	S/ 19.08

Fuente: Elaboración Propia

h) Controlar Inventario

Tabla 102 Presupuesto Controlar Inventario

Controlar Inventario				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	12	S/ 0.03	S/ 7.20
Resaltador	Paquete	1	4	S/ 5.00	S/ 20.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 27.20

Fuente: Elaboración Propia

i) Evaluar desempeño del Área

Tabla 103 Presupuesto Evaluar el desempeño del área

Evaluar desempeño del Área				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	12	S/ 0.03	S/ 7.20
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 11.20

Fuente: Elaboración Propia

j) Presupuesto Integrado

Tabla 104 Presupuesto Integrado Implementación Definición de Funciones y responsabilidades del Área de Compras

Actividad	CU	CT
Determinar y evaluar al personal	S/ 0.53	S/ 1.60
Definir Perfil y Funciones	S/ 21.08	S/ 202.30
Realizar manual de funciones	S/ 42.00	S/ 344.00
Elaboración de Plan de Compras	S/ 23.00	S/ 324.00
Programación de Compras	S/ 17.00	S/ 132.00
Registrar documentación al sistema	S/ 27.00	S/ 244.00
Revisión de Mercadería	S/ 1.03	S/ 19.08
Controlar Inventario	S/ 5.03	S/ 27.20
Evaluar desempeño del Área	S/ 1.03	S/ 11.20
Total	S/ 137.70	S/ 1,305.38

Fuente: Elaboración Propia

- 5.1.5. Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.

a) Establecer Factores a Evaluar

Tabla 105 Presupuesto Establecer Factores a Evaluar

Establecer Factores a Evaluar				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	1	12	S/ 0.03	S/ 0.36
lapicero	Und	1	1	S/ 0.50	S/ 0.50
TOTAL				S/ 0.53	S/ 0.86

Fuente: Elaboración Propia

b) Elaborar el Formato de Evaluación al proveedor

Tabla 106 Presupuesto Elaborar el Formato de evaluación al Proveedor

Elaborar el Formato de Evaluación al proveedor				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	50	12	S/ 0.03	S/ 18.00
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 22.00

Fuente: Elaboración Propia

c) Calificar a los proveedores

Tabla 107 Presupuesto Calificar a los proveedores

Calificar a los proveedores				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Post It	Und	5	12	S/ 0.05	S/ 3.00
Carpeta	Pasaje	1	2	S/ 10.00	S/ 20.00
Hojas	Und	2	12	S/ 0.03	S/ 0.72
Micas	Paquete	4	12	S/ 4.00	S/ 192.00
TOTAL				S/ 14.08	S/ 215.72

Fuente: Elaboración Propia

d) Informe de calificación

Tabla 108 Presupuesto de Informe de calificación

Informe de calificación				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	2	12	S/ 15.00	S/ 360.00
Lapicero	Paquete	1	4	S/ 6.00	S/ 24.00
TOTAL				S/ 21.00	S/ 384.00

Fuente: Elaboración Propia

e) Presupuesto Integrado

Tabla 109 Presupuesto Integrado Implementación Establecimiento de políticas de compra

Actividad	CU	CT
Establecer Factores a Evaluar	S/ 0.53	S/ 0.86
Elaborar el Formato de Evaluación al proveedor	S/ 1.03	S/ 22.00
Calificar a los proveedores	S/ 14.08	S/ 215.72
Informe de calificación	S/ 21.00	S/ 384.00
Total	S/ 36.64	S/ 622.58

Fuente: Elaboración Propia

5.1.6. Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.

a) Determinar el tipo de venta

Tabla 110 Presupuesto Determinar el tipo de venta

Determinar el tipo de venta				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	2	1	S/ 0.03	S/ 0.06
lapicero	Und	2	1	S/ 0.50	S/ 1.00
TOTAL				S/ 0.53	S/ 1.06

Fuente: Elaboración Propia

b) Identificar referencia de precios y clientes

Tabla 111 Presupuesto de identificar referencia de precios y clientes

Identificar referencia de precios y clientes				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Cuaderno	Und	2	12	S/ 10.00	S/ 240.00
Movilidad	Pasajes	2	6	S/ 10.00	S/ 120.00
Post It	Paquete	3	12	S/ 5.00	S/ 180.00
Indicador	Paquete	3	12	S/ 5.00	S/ 180.00
TOTAL				S/ 30.00	S/ 720.00

Fuente: Elaboración Propia

c) Identificar proveedores

Tabla 112 Presupuesto Identificar Proveedores

Identificar proveedores				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Indicadores	Paquete	1	6	S/ 5.00	S/ 30.00
Paleógrafo	Und	5	12	S/ 0.50	S/ 30.00
Hojas	Paquete	1	1	S/ 12.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 17.50	S/ 72.00

Fuente: Elaboración Propia

d) Preparar Informe

Tabla 113 Presupuesto Preparar Informe

Preparar Informe				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	6	S/ 0.03	S/ 3.60
Folder	Und	4	6	S/ 0.50	S/ 12.00
Resaltador	Und	2	6	S/ 1.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 1.53	S/ 27.60

Fuente: Elaboración Propia

e) Coordinar reunión con los proveedores

Tabla 114 Presupuesto Coordinar reunión con los proveedores

Coordinar reunión con los proveedores				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	6	6	S/ 0.03	S/ 1.08
Impresión	Und	6	6	S/ 5.00	S/ 180.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 181.08

Fuente: Elaboración Propia

f) Seleccionar Proveedor

Tabla 115 Presupuesto Seleccionar Proveedor

Seleccionar Proveedor				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	1.00	12.00	S/ 0.03	S/ 0.36
Post It	Und	1.00	12.00	S/ 0.05	S/ 0.60
TOTAL				S/ 0.08	S/ 0.96

Fuente: Elaboración Propia

g) Establecer Políticas de Compra

Tabla 116 Presupuesto Establecer Políticas de Compras

Establecer Políticas de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Folder	Und	1	6	S/ 1.00	S/ 6.00
Archivador	Und	1	3	S/ 4.00	S/ 12.00
Hojas Bond	Und	10	12	S/ 0.03	S/ 3.60
TOTAL				S/ 5.03	S/ 21.60

Fuente: Elaboración Propia

h) Presupuesto integrado

Tabla 117 Presupuesto Integrado de Implementación Búsqueda de Nuevos Proveedores

Actividad	CU	CT
Determinar el tipo de venta	S/ 0.53	S/ 1.06
Identificar referencia de precios y clientes	S/ 30.00	S/ 720.00
Identificar proveedores	S/ 17.50	S/ 72.00
Preparar Informe	S/ 1.53	S/ 27.60
Coordinar reunión con los proveedores	S/ 5.03	S/ 181.08
Seleccionar Proveedor	S/ 0.08	S/ 0.96
Establecer Políticas de Compra	S/ 5.03	S/ 21.60
Total	S/ 59.70	S/ 1,024.30

Fuente: Elaboración Propia

5.1.7. Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.

a) Programar Planificación de Compras

Tabla 118 Presupuesto Programar Planificación de Compras

Programar Planificación de Compras				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	6	1	S/ 0.03	S/ 0.18
lapicero	Und	2	1	S/ 0.50	S/ 1.00
Agenda	Und	1	1	S/ 30.00	S/ 30.00
TOTAL				S/ 30.53	S/ 31.18

Fuente: Elaboración Propia

b) Revisar Stock

Tabla 119 Presupuesto Revisar Stock

Revisar Stock				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Cuaderno	Und	1	4	S/ 3.50	S/ 14.00
Post It	Paquete	1	12	S/ 5.00	S/ 60.00
TOTAL				S/ 8.50	S/ 74.00

Fuente: Elaboración Propia

c) Solicitar Cotizaciones

Tabla 120 Presupuesto Solicitar Cotizaciones

Solicitar Cotizaciones				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Indicadores	Paquete	1	6	S/ 5.00	S/ 30.00
Paleógrafo	Und	6	12	S/ 0.50	S/ 36.00
Archivador	Und	1	4	S/ 4.00	S/ 16.00
Hojas	Paquete	1	1	S/ 12.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 21.50	S/ 94.00

Fuente: Elaboración Propia

d) Seleccionar al Proveedor

Tabla 121 Presupuesto Seleccionar al Proveedor

Seleccionar al Proveedor				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	6	S/ 0.03	S/ 3.60
Archivador	Und	4	6	S/ 4.00	S/ 96.00
Resaltador	Und	2	6	S/ 1.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 111.60

Fuente: Elaboración Propia

e) Generar Orden de Compra

Tabla 122 Presupuesto Generar Orden de Compra

Generar Orden de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	6	6	S/ 0.03	S/ 1.08
Impresión	Und	6	6	S/ 5.00	S/ 180.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 181.08

Fuente: Elaboración Propia

f) Detallar Características de Compra

Tabla 123 Presupuesto Detallar Características de la Compra

Detallar Características de Compra				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20.00	12.00	S/ 0.03	S/ 7.20
TOTAL				S/ 0.03	S/ 7.20

Fuente: Elaboración Propia

g) Evaluación de Lead Team

Tabla 124 Presupuesto Evaluación del Lead Time

Evaluación de Lead Team				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Archivador	Und	1.00	3.00	S/ 4.00	S/ 12.00
Post It	Und	1.00	12.00	S/ 0.05	S/ 0.60
Hojas Bond	Und	10.00	12.00	S/ 0.03	S/ 3.60
TOTAL				S/ 4.08	S/ 16.20

Fuente: Elaboración Propia

h) Presupuesto Integrado

Tabla 125 Presupuesto Integrado Implementación del Proceso de Compras

Actividad	CU	CT
Programar Planificación de Compras	S/ 30.53	S/ 31.18
Revisar Stock	S/ 8.50	S/ 74.00
Solicitar Cotizaciones	S/ 21.50	S/ 94.00
Seleccionar al Proveedor	S/ 5.03	S/ 111.60
Generar Orden de Compra	S/ 5.03	S/ 181.08
Detallar Características de Compra	S/ 0.03	S/ 7.20
Evaluación de Lead Team	S/ 4.08	S/ 16.20
Total	S/ 74.70	S/ 515.26

Fuente: Elaboración Propia

5.1.8. Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.

a) Elaboración del pronóstico de Ventas

Tabla 126 Presupuesto elaboración del pronóstico de Ventas

Elaboración del pronóstico de Ventas				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	6	1	S/ 0.03	S/ 0.18
lapicero	Paquete	2	12	S/ 8.00	S/ 192.00
TOTAL				S/ 8.03	S/ 192.18

Fuente: Elaboración Propia

b) Revisión de Factores Externos

Tabla 127 Presupuesto Revisión de Factores Externos

Revisión de Factores Externos				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Cuaderno	Und	6	4	S/ 10.00	S/ 240.00
Movilidad	Pasajes	6	12	S/ 10.00	S/ 720.00
Post It	Paquete	1	12	S/ 5.00	S/ 60.00
TOTAL				S/ 25.00	S/ 1,020.00

Fuente: Elaboración Propia

c) Determinar Comisiones por ventas

Tabla 128 Presupuesto Determinar Comisiones por ventas

Determinar Comisiones por ventas				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Archivador	Und	1	4	S/ 4.00	S/ 16.00
Hojas	Paquete	1	1	S/ 12.00	S/ 12.00
Resaltador	Paquete	2	4	S/ 6.00	S/ 48.00
TOTAL				S/ 22.00	S/ 76.00

Fuente: Elaboración Propia

d) Establecer estrategias comerciales

Tabla 129 Presupuesto Establecer estrategias comerciales

Establecer estrategias comerciales				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20	6	S/ 0.03	S/ 3.60
Archivador	Und	4	6	S/ 4.00	S/ 96.00
Indicadores	Und	2	6	S/ 1.00	S/ 12.00
TOTAL				S/ 5.03	S/ 111.60

Fuente: Elaboración Propia

e) Realizar el plan de Ventas:

Tabla 130 Presupuesto Realizar el plan de Ventas

Realizar el plan de Ventas:				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	1	12	S/ 12.00	S/ 144.00
Paleógrafo	Und	6	12	S/ 0.50	S/ 36.00
TOTAL				S/ 12.50	S/ 180.00

Fuente: Elaboración Propia

f) Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas

Tabla 131 Presupuesto Evaluación del Seguimiento del Gasto / Ventas

Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	20.00	12.00	S/ 0.03	S/ 7.20
Folder	Und	4.00	12.00	S/ 0.50	S/ 24.00
TOTAL				S/ 0.53	S/ 31.20

Fuente: Elaboración Propia

g) Presupuesto Integrado

Tabla 132 Presupuesto Integrado Implementación de Planificación de Ventas

Actividad	CU	CT
Elaboración del pronóstico de Ventas	S/ 8.03	S/ 192.18
Revisión de Factores Externos	S/ 25.00	S/ 1,020.00
Determinar Comisiones por ventas	S/ 22.00	S/ 76.00
Establecer estrategias comerciales	S/ 5.03	S/ 111.60
Realizar el plan de Ventas:	S/ 12.50	S/ 180.00
Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas	S/ 0.53	S/ 31.20
Total	S/ 73.09	S/ 1,610.98

Fuente: Elaboración Propia

5.1.9. Falta establecer políticas de recepción de mercadería.

a) Revisión de Mercadería

Tabla 133 Presupuesto de Revisión de Mercadería

Revisión de Mercadería				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Tablero	Und	1	1	S/ 15.00	S/ 15.00
Plumón indeleble	Caja	1	12	S/ 7.00	S/ 84.00
Tijera	Caja	12	4	S/ 12.00	S/ 576.00
Cúter	Caja	12	12	S/ 6.00	S/ 864.00
TOTAL				S/ 40.00	S/ 1,539.00

Fuente: Elaboración Propia

b) Firmar Conformidad

Tabla 134 Presupuesto de Firmar Conformidad

Firmar Conformidad				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
lapicero	Und	4	6	S/ 0.03	S/ 0.72
Resaltador	Und	1	4	S/ 1.00	S/ 4.00
TOTAL				S/ 1.03	S/ 4.72

Fuente: Elaboración Propia

c) Hacer ingreso de mercadería

Tabla 135 Presupuesto de Hacer Ingreso de Mercadería

Hacer ingreso de mercadería				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Und	2	6	S/ 0.03	S/ 0.72
TOTAL				S/ 0.03	S/ 0.72

Fuente: Elaboración Propia

d) Calificar al proveedor

Tabla 136 Presupuesto Calificar al proveedor

Calificar al proveedor				S/.	
Partida	Unidad	Cantidad	Frecuencia	CU	CF
Hojas Bond	Paquete	2	12	S/ 14.00	S/ 336.00
Cartucho	Und	1	12	S/ 25.00	S/ 300.00
TOTAL				S/ 39.00	S/ 636.00

Fuente: Elaboración Propia

e) Presupuesto Integrado

Tabla 137 Presupuesto Integrado Falta establecer políticas de recepción de mercadería

Actividad	CU	CT
Revisión de Mercadería	S/ 40.00	S/ 1,539.00
Firmar Conformidad	S/ 1.03	S/ 4.72
Hacer ingreso de mercadería	S/ 0.03	S/ 0.72
Calificar al proveedor	S/ 39.00	S/ 636.00
TOTAL	S/ 80.06	S/ 2,180.44

Fuente: Elaboración Propia

5.1.10. Costos Totales de Implementación

Tabla 138 Costos Totales de Implementación

N°	Código	Factores	Total
1	P1O1F1	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.	S/ 1,051.72
2	P1O3F1	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.	S/ 403.48
3	P2O5F1	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.	S/ 1,208.60
4	P15O1F1	Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.	S/ 1,305.38
5	P2O3F1	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.	S/ 622.58
6	P3O3F1	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.	S/ 1,024.30
7	P1O5F1	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.	S/ 515.26
8	P1O1F2	Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.	S/ 1,610.98
9	P6O6F1	Falta establecer políticas de recepción de mercadería.	S/ 2,180.44
Total			S/ 9,922.74

Fuente: Elaboración Propia

Los costos totales de implementación representan la inversión necesaria que la empresa necesita realizar para mejorar el área de compras, el costo total de inversión asciende a S/ 9,922.74 los costos desarrollados son las herramientas físicas que permiten plasmar y dar seguimiento a

las actividades, estos costos son anuales por lo que la inversión no es alta si se divide mensualmente, a comparación de la pérdida que genera la empresa al seguir con los problemas actuales del área.

Los costos más altos se encuentran en las actividades de implementación de nuevas políticas de recepción de mercadería, análisis de los factores externos que influyen en las decisiones de compra y venta, la búsqueda de nuevos productos y nuevos proveedores y la planificación de compras, esto se debe a que una parte importante de toda investigación, es el conocimiento del mercado, por lo tanto en una oficina no puedes percibir las necesidades de los clientes y las nuevas formas de comprar, es importante que el colaborador encargado sea una persona comprometida con la empresa, con capacidad analítica, que puede entender el mercado y entender a la competencia, es por ello que debe tener acceso y posibilidad de salir de la empresa, conversar con los clientes y proveedores, y conocer sobre las noticias actuales. Estas características se aprenden en el desarrollo del trabajo diario, otros de los costos importantes son los suministros que la empresa puede invertir, para transcribir los resultados y plasmarlos, dando seguimiento y control diario de las operaciones realizadas.

5.2. Resultados esperados de la Propuesta

5.2.1. Falta de Planificación de compras por semana, mes y año.

Tabla 139 Modelamiento del Resultado Óptimo Cumplimiento de la planificación de compras.

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P1O1F1	Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de compras.	100.00%	58.33%	41.67%	20%	78.33%

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor.

Tabla 140 Modelamiento del Resultado Óptimo Faltante de Inventario

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P1O3F1	Faltante de Inventario.	100.00%	85.21%	14.79%	10%	95.21%

Fuente: Elaboración Propia

5.2.3. Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos.

Tabla 141 Modelamiento del Resultado Óptimo del Incremento de Ventas de Productos Nuevos

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P2O5F1	Incremento de Ventas de productos nuevos	100.00%	30.42%	69.58%	30%	60.42%

Fuente: Elaboración Propia

- 5.2.4. Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras.

Tabla 142 Modelamiento del Resultado Óptimo de la Evaluación del Desempeño del personal

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P15O1F1	Evaluación del desempeño del personal.	100.00%	70.02%	29.98%	15%	85.02%

Fuente: Elaboración Propia

- 5.2.5. Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención.

Tabla 143 Modelamiento del Resultado Óptimo de la Evaluación del desempeño de los proveedores

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P2O3F1	Evaluación de desempeño de los proveedores.	100.00%	73.84%	26.16%	20%	93.84%

Fuente: Elaboración Propia

- 5.2.6. Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios.

Tabla 144 Modelamiento del Resultado Óptimo de Cantidad de Proveedores Nuevos

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P3O3F1	Cantidad de Proveedores nuevos.	100.00%	63.33%	36.67%	20%	83.33%

Elaboración: Propia

- 5.2.7. Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra.

Tabla 145 Modelamiento del Resultado Óptimo Tiempo de espera de una orden de compra

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P1O5F1	Tiempo de espera de una orden de Compra.	100.00%	35.69%	64.31%	30%	65.69%

Elaboración: Propia

- 5.2.8. Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.

Tabla 146 Modelamiento del Resultado Óptimo del Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P1O1F2	Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.	100.00%	70.00%	30.00%	10%	80.00%

Fuente: Elaboración Propia

- 5.2.9. Falta establecer políticas de recepción de mercadería.

Tabla 147 Modelamiento del Resultado Óptimo de Recepción de la Mercadería

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P6O6F1	Eficiencia en la recepción de mercadería.	100.00%	46.46%	53.54%	30%	76.46%

Fuente: Elaboración Propia

5.2.10. Resultados esperados integrados

Tabla 148 Resultados esperados Integrados

Código	Indicador	Planeado	Ejecutado	Deficiencia	Meta de Mejora	Resultado Optimo
P1O1F1	Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de compras.	100.00%	58.33%	41.67%	20%	78.33%
P1O3F1	Faltante de Inventario.	100.00%	85.21%	14.79%	10%	95.21%
P2O5F1	Incremento de Ventas de productos nuevos	100.00%	30.42%	69.58%	30%	60.42%
P15O1F1	Evaluación del desempeño del personal.	100.00%	70.02%	29.98%	15%	85.02%
P2O3F1	Evaluación de desempeño de los proveedores.	100.00%	73.84%	26.16%	20%	93.84%
P3O3F1	Cantidad de Proveedores nuevos.	100.00%	63.33%	36.67%	20%	83.33%
P1O5F1	Tiempo de espera de una orden de Compra.	100.00%	35.69%	64.31%	30%	65.69%
P1O1F2	Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.	100.00%	70.00%	30.00%	10%	80.00%
P6O6F1	Eficiencia en la recepción de mercadería.	100.00%	46.46%	53.54%	30%	76.46%
				Promedio	20.56%	79.81%

Fuente: Elaboración Propia

El modelamiento permite establecer metas que permitan la medición del trabajo realizado al implementar las actividades indicadas, las metas de mejora propuestas no son pesimistas ni optimistas se encuentran dentro de la realidad de la empresa y el crecimiento de las ventas. Para el cumplimiento de ellas el colaborador debe ser capaz de someterse a los cambios que significara la implementación de estas actividades, aprender a utilizar las herramientas y convertir las actividades en una rutina, midiendo el crecimiento, es necesario que el colaborador acepte los cambios de lo contrario sería un obstáculo para el crecimiento ideal de la empresa. La meta mejora puede ir ajustándose de acuerdo a los resultados percibidos, por ello es importante el control realizado durante el desarrollo de la implementación y ejecución.

5.3. Determinación Beneficio Costo de la Propuesta

El índice Beneficio / Costo (b/c) compara los beneficios que la empresa obtiene con el desarrollo de actividades específicas, frente a los costos que incluye implementarlas, en este caso el costo total generado en el área de Compras por la falta de establecimiento de procedimientos y control ascienden a la cantidad de S/ 81,103.85 nuevos soles, frente a la inversión propuesta con la implementación de nueve actividades importantes que asciende a S/. 9922.14 nuevos soles. El resultado esperado permite mejorar en un 20% la deficiencia actual que presenta la empresa, es por ello que si cuantificamos el Beneficio ascendería e S/.16 671.35 nuevos soles, que la empresa recuperaría.

Por lo tanto, el índice b/c nos daría el valor de 1.68, al ser mayor indica que los beneficios son mayores a la inversión realizada, es decir la propuesta de mejora si representa un beneficio positivo a la empresa, mejorando los procesos existentes, y posicionando a la empresa a ser más competitivo frente a la competencia.

CONCLUSIONES

- PRIMERA : Habiendo llevado a cabo el diagnóstico situacional de la problemática de la gestión de compra de la empresa, se concluye que existe una deficiencia considerable en el área de Compras, el cual es el responsable de una pérdida total para la empresa de unos S/. 80'000.00 soles, cuya cifra es considerable, y preocupante, para la gerencia.
- SEGUNDA : Los factores críticos hallados en los procesos involucrados en la gestión de compras comprenden la falta de un análisis adecuado de las alianzas estratégicas vigentes los cuales no son alcanzables, la falta de metas específicas en el área de ventas que permitan que la ventas tengan tendencia, la falta de planificación de abastecimiento de mercadería que no permitan los quiebres de stock, la falta de estudio y conocimiento sobre los materiales de construcción, y la falta de evaluación y búsqueda de nuevos proveedores, estos factores no permiten que el área de compras se desarrolle de manera adecuada, generando deficiencias en los procesos.
- TERCERA : Se identificaron 9 actividades de implementación para la propuesta de optimización en el área de compras, como la planificación de compras el cual soluciona los problemas de falta de mercadería, control y manejo de los tiempos de abastecimiento y la gestión del financiamiento de la compra. El seguimiento de los productos sin stock, lo cual permite contar con un plan de contingencia que se debe de aplicar cuando el proveedor falle con el producto. La implementación de búsqueda de nuevos productos. La evaluación a los proveedores, permite controlar que los proveedores cumplan con los tiempos establecidos, mejorando la calidad de servicio. La definición de funciones en el área de compras, permite tener en claro cuáles son las responsabilidades de cada colaborador evitando la doble función. La implementación de políticas de recepción de mercadería, lo cual evita la acumulación de productos dañados que representan costos para la empresa.

Se concluye que las 9 actividades de implementación solucionan los factores críticos urgentes hallados en el capítulo III y, además de manera indirecta solucionan los demás factores críticos identificados y que tienen relación con la problemática.

CUARTA : La relación beneficio-costos en la optimización de la gestión de compra, compara directamente el beneficio de la implementación de las 9 actividades, frente a los costos que implica aplicarlos, el resultado es positivo de 1.67 entonces se concluye que el beneficio es mayor a los costos involucrados, por lo tanto, las actividades de implementación si benefician a la empresa. El impacto que tendría la implementación, con la propuesta de optimización a la solución de problemas, es la reducción de costos en la gestión de compras, una mejora en la optimización de procesos, el mejor seguimiento sobre las actividades de compra.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA** : Se recomienda establecer unos formatos de control diarios las primeras semanas de implementación de las actividades pues es importante descubrir los problemas y ajustarlos además de controlar que el colaborador este realizando las actividades establecidas, luego que el proceso funciones y se vean los primeros resultados los controles pueden ser semanales.
- SEGUNDA** : La implementación de las funciones debe ser comunicada con tiempo al colaborador involucrado y capacitarlo el tiempo que sea necesario a fin de que comprenda todas las actividades que involucra, se recomienda hacer firmar al colaborador la recepción del manual y la aceptación de las responsabilidades en sus funciones, para evitar malos entendidos en el desarrollo de las labores.
- TERCERA** : Implementar reuniones periódicas donde se capacite al personal a involucrarse con la empresa, en la mejora continua, que el colaborador tengan el compromiso de aceptar lo cambios y mejorarlos en el proceso, mas no ser pesimistas y cuestionar de manera negativa, si bien es cierto es difícil el cambio, se recomienda buscar estrategias comunicativas o talleres que permitan la inclusión del cambio.
- CUARTA** : Se recomienda seguir realizando proyectos de optimización de procesos en las diferentes áreas, para identificar las principales problemáticas, y la deficiencia generada, si bien es cierto cada área es autónomo en su gestión, es importante que cada área sea eficiente en su gestión ya que todas las áreas están relacionadas y si una falla, impide el proceso de la otra área.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Abela, J. (2003). Las Técnicas de Análisis de Contenido. Primera Edición. Universidad de Granada. p.11.
- Aguila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010) Reducción de costos: una perspectiva histórica. Primera edición. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. España. p. 120
- Aguila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010) Reducción de costos: una perspectiva histórica. Primera edición. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. España. p. 127 – 137
- Águila, S. Bagur, L. Boned, J. (2010) Reducción De Costos: Una Perspectiva Histórica. Primera edición. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona. España. p. 126 – 127.
- Arredondo, M. (2015) Contabilidad y Análisis de Costos. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. México. p. 9-10.
- Arredondo, M. (2015, p. 8-9) Contabilidad y Análisis de Costos. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. México. p. 8-9.
- Baquela, E. (2013). Optimización Matemática: Introducción al modelado y resolución de problemas. Primera Edición. Editorial Bubok Publishing S.L. España. p. 15
- Baquela, E. (2013). Optimización Matemática: Introducción al modelado y resolución de problemas. Primera Edición. Editorial Bubok Publishing S.L. España. p. 15
- Benavides, L. (2011). Tema: Gestión, Liderazgo Y Valores En La Administración De La Unidad Educativa “San Juan De Bucay” Del Canton. General Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo. 2010 -2011. Universidad Técnica Particular de Loja. P. 13.
- Billene, R. (1999) Análisis de Costos. Primera Edición. Argentina p. 99
- Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2012). Contabilidad de costos. Un enfoque Gerencial. Décimo Cuarta Edición. Pearson Educación. México. p. 27-28.
- López, F. (2009). El Análisis de contenido como método de investigación. Cuarta Edición. Universidad de Huelva. España. p.170.
- López, F. (2009). El Análisis de contenido como método de investigación. Cuarta Edición. Universidad de Huelva. España. p.175.

- López, F. (2009). El Análisis De Contenido Como Método De Investigación. Cuarta Edición. Universidad de Huelva. España. p.170.
- Lozano, J. (2002). Cómo y dónde optimizar los costes logísticos. Primera edición. FC Editorial. España. p. 31
- Mejia, C. (2003, p. 2) La Propuesta de Valor. Primera edición. Planning S.A. Medellin Colombia. p. 2
- Mejia, C.(2003) La Propuesta de Valor. Primera edición. Planning S.A. Medellín Colombia p. 2
- Olivares, J. (2007). Optimización. Secretaria de Educación Pública Editorial. Dirección General de Educación Superior Tecnológica. México. P. 2 – 7.
- Pérez, M. (2015). Construcción sostenible de espacio público. Primera Edición. Barcelona. España. P. 111.
- Pino, J. Fienco, B. Álvarez, M. Parrales, G. Macías, A. Ponce, F. (2018). Materiales de la Construcción. Primera Edición. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S. L. Ecuador. p. 14.
- Pino, J. Fienco, B. Álvarez, M. Parrales, G. Macías, A. Ponce, F. (2018). Materiales de la Construcción. Primera Edición. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S. L. Ecuador. p. 11-14.
- Piñuel, J. (2002). Epistemología, Metodología Y Técnicas Del Análisis De Contenido. Primera Edición. Universidad Complutense de Madrid. España. p. 7-10
- Prieto A. (2003) Gestión Estratégica Primera Edición. Barcelona, España. p. 8
- Prieto A. (2003) Gestión Estratégica Primera Edición. Barcelona, España. p. 11.
- Sangri, A. (2014, p 5-6) Administración de Compras, Adquisiciones y abastecimiento. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. Mexico. p. 5-6.
- Sangri, A. (2014, p. 22-100) Administración de Compras, Adquisiciones y abastecimiento. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. Mexico. p. 22-100.
- Sangri, A. (2014, p. 7) Administración de Compras, Adquisiciones y abastecimiento. Primera Edición. Grupo Editorial Patria. Mexico. p. 7.
- Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002). Comunicación, archivo de la información y operatoria de teclados. Primera Edición. Centro de Publicaciones Ministerio de Educación y Cultura. Madrid. España. p11.

- Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002, p. 13). Comunicación, archivo de la información y operatoria de teclados. Primera Edición. Centro de Publicaciones Ministerio de Educación y Cultura. Madrid. España. p13.
- Sanz, S. Kuster, I. Gabardia, L. Candu, J. (2002, p. 8). Comunicación, archivo de la información y operatoria de teclados. Primera Edición. Centro de Publicaciones Ministerio de Educación y Cultura. Madrid. España. p18
- Suarez, C. (2005). Costo y Tiempo en la edificación. Tercera edición. Editorial Limusa Grupo Noriega. México. p. 23-24.
- Taha, H.(2012) Investigación de Operaciones Novena Edición. Editorial Pearson educación. México. p. 247
- Ugalde, J.(1980) Programación de operaciones Primera edición Editorial Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica. p. 105
- Valdes T. (2009). Características De La Gestión Por Proceso Y La Necesidad De Su Implementación En La Empresa Cubana. Grupo empresarial Cemento Vidrio.
- Valdes T. (2009). Características De La Gestión Por Proceso Y La Necesidad De Su Implementación En La Empresa Cubana. Primera Edicion. Instituto Superior Politecnico Jose Antonio Echevarria. p 1-5

Webs

- Blog Heflo.(2015) Optimización De Procesos. Extraído el 15 de Abril del 2018 de <https://www.heflo.com/es/blog/automatizacion-procesos/que-es-optimizacion-procesos/>
- Portal Conexiónesan (2016) Reducción de costos con eficiencia. Extraída el 2 de Abril del 2018 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/reduccion-de-costos-con-eficiencia/>
- Portal Emprendepyme. Documentos para empresas. Extraído el 01 de abril del 2018 de <https://www.emprendepyme.net/category/documentos-para-empresas/propuestas>

ANEXOS

Tabla 149 Datos de Entrada

PROCESO		OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA					
		PLANEADO				EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO				EJECUTADO				
1.- ANALISIS DE LAS NECESIDADES (P1)			Análisis de stock (O1)		Porcentaje de Cumplimiento de la planificación de compras.	San. Orden Compra x Proveedor Ejecutado/ S Cant. Orden Compra x Proveedor Planeado	Orden de Compra Ejecutado	140	75	140	73	140	88	140	87	140	82	140	88	140	90	140	83	140	90	140	64	140	73	140	87	140	82				
							Orden de Compra Planeado	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	
							RESULTADO	100%	54%	100%	52%	100%	63%	100%	62%	100%	59%	100%	63%	100%	64%	100%	59%	100%	64%	100%	46%	100%	52%	100%	62%	100%	62%	100%	58%	42%	
					Cumplimiento de la planificación de ventas sobre el gasto.	Ventas Ejecutadas / Ventas Planeadas	Margen de Contribución Ejecutado	6500	4500	6500	4200	6500	4600	6500	4700	6500	4900	6500	4200	6500	4550	6500	5000	6500	4100	6500	5600	6500	4000	6500	4500	6500	4571				
			Margen de Contribución Planeado	6500			6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500				
			RESULTADO	100%			69%	100%	65%	100%	71%	100%	72%	100%	75%	100%	65%	100%	70%	100%	77%	100%	63%	100%	86%	100%	62%	100%	69%	100%	69%	100%	70%	30%			
			Faltante de Inventario.	Productos con Stock cero con orden de Compra Ejecutado/Productos con Stock cero con orden de Compra Planeado	Productos con Stock cero con orden de Compra Ejecutado	3500	3211	3500	2948	3500	2981	3500	2907	3500	2997	3500	2996	3500	2903	3500	2941	3500	2993	3500	2968	3500	2946	3500	2997	3500	2982						
					Productos con Stock cero con orden de Compra Planeado	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500				
					RESULTADO	100%	92%	100%	84%	100%	85%	100%	83%	100%	86%	100%	86%	100%	83%	100%	84%	100%	86%	100%	85%	100%	84%	100%	86%	100%	86%	100%	85%	15%			
			Faltantes de stock	Ventas perdidas por falta de stock= Pedidos pendientes de entrega Anulaciones de ventas por falta de stock.	Ventas Perdidas por Falta de stock Ejecutada	30000	24316	30000	22579	30000	20650	30000	17520	30000	18433	30000	18147	30000	19976	30000	23137	30000	16226	30000	16113	30000	21481	30000	15786	30000	19530						
					Ventas Perdidas por Falta de stock Planeada	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000				
					RESULTADO	100.00%	81.05%	100%	75.26%	100%	68.83%	100%	58.40%	100%	61.44%	100%	60.49%	100%	66.59%	100%	77.12%	100%	54.09%	100%	53.71%	100%	71.60%	100%	53%	100%	65%	35%					

PROCESO		OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA
						PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO			
2.- COMPRA EXTRAORDINARIA (P2)	Enviar solicitud de compra (O5)	Tiempo de espera de una orden de Compra.	Tiempo promedio por orden ejecutado de compra mensual/ Tiempo promedio planeado de orden de compra	TIEMPO Orden de Compra Ejecutado	120	36	120	55	120	38	120	59	120	33	120	33	120	48	120	30	120	51	120	51	120	32	120	48	120	43		
				TIEMPO Orden de Compra Planeado	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
				RESULTADO	100%	30%	100%	46%	100%	32%	100%	49%	100%	28%	100%	28%	100%	40%	100%	25%	100%	43%	100%	43%	100%	27%	100%	100%	40%	36%	64%	
	Cotizaciones extraordinarias	Q, cantidad de cotizaciones al día, semana y mes.	Cantidad de Cotizaciones Extraordinarias Ejecutadas/ Cantidad de Cotizaciones Extraordinarias planificadas	Cotizaciones Extras Ejecutado	50	24	50	24	50	21	50	26	50	20	50	26	50	23	50	23	50	21	50	21	50	22	50	20	50	23		
				Cotizaciones Extras Planeado	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
				RESULTADO	100%	48%	100%	48%	100%	42%	100%	52%	100%	40%	100%	52%	100%	46%	100%	46%	100%	42%	100%	42%	100%	44%	100%	40%	100%	45%	55%	
	Enviar a cotizar a proveedores	Evaluación de desempeño de los proveedores.	Tiempo de gestión de Cotizaciones Ejecutado / Tiempo de gestión planeado por Cotización	Tiempo de Gestión de Cotizaciones Ejecutado	72	49	72	39	72	60	72	52	72	29	72	69	72	69	72	64	72	68	72	44	72	40	72	55	72	53		
				Tiempo de Gestión de Cotizaciones Planeado	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72		
				RESULTADO	100%	68%	100%	54%	100%	83%	100%	72%	100%	40%	100%	96%	100%	96%	100%	89%	100%	94%	100%	61%	100%	56%	100%	76%	100%	74%	26%	
	Cerrar venta (O5)	Incremento de Ventas de productos nuevos	Ventas de productos nuevos Ejecutados / Ventas de Productos Nuevos Planeados	Cant Cotizaciones Ejecutado	20	5	20	10	20	7	20	3	20	10	20	1	20	8	20	10	20	1	20	3	20	9	20	6	20	6		
				Cantidad de Cotizaciones Planeado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
				RESULTADO	100%	25%	100%	50%	100%	35%	100%	15%	100%	50%	100%	5%	100%	40%	100%	50%	100%	5%	100%	15%	100%	45%	100%	30%	100%	30%	70%	
3.- EVALUA	Verificar	% Rendimiento del proveedor	Orden Compra Ejecutado / Orden Compra Planeada	Promedio de Solicitud de Compra Ejecutada	350000	278396	350000	271409	350000	254229	350000	258302	350000	259492	350000	277052	350000	264303	350000	252293	350000	258269	350000	258288	350000	266933	350000	277218	350000	264682		

PROCESO		OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA					
						PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO				PLANEADO	EJECUTADO			
					Promedio de Solicitud de Compra Planeada	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000	350000							
					RESULTADO	100%	80%	100%	78%	100%	73%	100%	74%	100%	74%	100%	79%	100%	76%	100%	72%	100%	74%	100%	74%	100%	76%	100%	79%	100%	76%	24%					
			Verificar precios y ofertas (O3)	Cantidad de Proveedores nuevos.	Cantidad de Proveedores nuevos / Planeación de Proveedores nuevos	Proveedores Nuevos Ejecutados	5	2	5	3	5	2	5	4	5	2	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5					
						Promedio de Proveedores Nuevos Planeado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
						RESULTADO	100%	40%	100%	60%	100%	40%	100%	40%	100%	80%	100%	40%	100%	60%	100%	80%	100%	100%	80%	100%	40%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	63%	37%	
4. PROGRAMACION DE PAGOS A PROVEEDORES			Programar Pago (O3)	T, tiempo utilizado por cada orden de compra.	Cant ordenes promedio diario con Respuesta de pago Ejecutado / Cant ordenes promedio diario de pago al proveedor.	Cant ordenes con Respuesta de pago Ejecutado	10	9	10	7	10	10	3	10	2	10	5	10	4	10	5	10	7	10	5	10	6	10	2	10	5						
						Cant ordenes con Respuesta de pago Planeado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
						RESULTADO	100%	90%	100%	70%	100%	100%	30%	100%	20%	100%	50%	100%	40%	100%	50%	100%	70%	100%	50%	100%	60%	100%	20%	100%	20%	100%	54%	46%			
5.- SOLICITUD DE PEDIDO (P5)			Adjuntar Orden de Compra	T, tiempo de demora del proveedor por despacho	Tiempo de despacho de mercadería por Proveedor Ejecutado / Tiempo promedio Planeado de despacho	Tiempo Promedio de Despacho Ejecutado	72	37	72	42	72	50	72	66	72	63	72	44	72	37	72	26	72	37	72	56	72	61	72	28	72	46					
						Tiempo Promedio de Despacho Planeado	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72		
						RESULTADO	100%	51%	100%	58%	100%	69%	100%	92%	100%	88%	100%	61%	100%	51%	100%	36%	100%	51%	100%	78%	100%	85%	100%	39%	100%	63%	37%				
Coordinar despacho			Q, cantidad de ordenes canceladas.	Cantidad de Órdenes de Compra Desaprobadas/ Total de Órdenes de compra	Órdenes de Compra Canceladas Ejecutadas	3	1	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2					
					Órdenes de Compra Canceladas Planeadas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			

PROCESO	OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
					PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				RESULTADO	100%	33%	100%	67%	100%	100%	67%	100%	33%	100%	33%	100%	100%	100%	67%	100%	67%	100%	67%	100%	67%	100%	67%	100%				67%	100%	67%	100%	64%	36%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
6.- EVALUACION DE TRANSPORTE (P6)					Revisar condiciones de		% , rendimiento de condiciones de despacho por proveedor.		Productos dañados ejecutado/ Total de Productos dañados planeado		Cantidad de productos dañados ejecutados		60	31	60	55	60	52	60	50	60	32	60	37	60	45	60	60	59	60	31	60	49	60	60	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60	49	60	60

PROCESO	OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA	
					PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO				
8.- ingreso de factura (P8)	Colocar los productos en sus	Costo de unidad Almacenada	Capacidad Utilizada / Capacidad Máxima del Recurso	Capacidad Utilizada de Almacen	100	74	100	80	100	79	100	60	100	73	100	60	100	76	100	69	100	65	100	63	100	75	100	69	100	70		
				Capacidad Total Almacen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
				RESULTADO	100%	74%	100%	80%	100%	79%	100%	60%	100%	73%	100%	60%	100%	76%	100%	69%	100%	65%	100%	63%	100%	75%	100%	69%	100%	70%	30%	
8.- ingreso de factura (P8)	Ingresar factura en el sistema	Q, de anulaciones de facturas.	Facturas generadas sin errores/ Total de facturas	Total Facturas promedio Ejecutado	400	235	400	252	400	247	400	235	400	269	400	243	400	296	400	232	400	244	400	227	400	214	400	206	400	242		
				Total Facturas promedio Planeado	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
				RESULTADO	100%	59%	100%	63%	100%	62%	100%	59%	100%	67%	100%	61%	100%	74%	100%	58%	100%	61%	100%	57%	100%	54%	100%	52%	100%	60%	40%	
9.- Ingreso de fletes al sistema (P9)	Ingresar los productos y el flete	Q cantidad de ítems ingresados correctamente	Cantidad de Ítems ingresados Ejecutado/ Cantidad de Ítems ingresado Planeado	Cantidad de Items ingresados Correctamente Ejecutado	300	287	300	284	300	288	300	280	300	290	300	283	300	290	300	285	300	284	300	288	300	280	300	283	300	285		
				Cantidad de Items ingresados correctamente Planeado	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
				RESULTADO	100%	96%	100%	95%	100%	96%	100%	93%	100%	97%	100%	94%	100%	97%	100%	95%	100%	95%	100%	96%	100%	93%	100%	94%	100%	95%	5%	
10.-Selección de nuevo proveedor (P10)	Recepción de Documentos (O1)	Falta políticas para evaluar y seleccionar mejor a los proveedores	Cant Ofertas aprobadas/Total de Ofertas recibidas	Ofertas Aprobadas ejecutadas	5	1	5	2	5	2	5	1	5	2	5	2	5	3	5	3	5	2	5	2	5	2	5	1	5	2		
				Ofertas Total Recibidas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
				RESULTADO	100%	20%	100%	40%	100%	40%	100%	20%	100%	40%	100%	40%	100%	60%	100%	60%	100%	40%	100%	40%	100%	40%	100%	20%	100%	38%	62%	
10.-Selección de nuevo proveedor (P10)	Revisión	T, tiempo de investigar el mercado por proveedor.	Tiempo Investigación de mercado Ejecutado	Tiempo de investigación promedio Ejecutado	180	92	180	99	180	77	180	70	180	96	180	73	180	97	180	62	180	66	180	77	180	69	180	52	180	78		

PROCESO			OPERACIÓN		INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA							
				PLANEADO				EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO				EJECUTADO						
						/Tiempo Investigación de mercado ejecutado	Tiempo de investigación promedio Planeado	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180			
							RESULTADO	100%	51%	100%	55%	100%	43%	100%	39%	100%	53%	100%	41%	100%	54%	100%	34%	100%	37%	100%	43%	100%	38%	100%	29%	100%	43%	57%							
								600000	392828	600000	379450	600000	382374	600000	357076	600000	396335	600000	359252	600000	352541	600000	354906	600000	388878	600000	375018	600000	372873	600000	369214	600000	369214	600000	369214	600000	369214	600000	369214		
							Total de compra de Rebate planeado	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000	600000		
							RESULTADO	100%	65%	100%	63%	100%	64%	100%	60%	100%	66%	100%	60%	100%	59%	100%	59%	100%	65%	100%	63%	100%	62%	100%	62%	100%	62%	100%	62%	100%	62%	100%	62%	100%	62%
							Total de Rebates sin compra adicional ejecutados	10	8	10	5	10	5	10	5	10	4	10	8	10	5	10	8	10	8	10	5	10	7	10	10	8	10	8	10	8	10	8	10	8	
							Total de Rebates planeados	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
							RESULTADO	100%	80%	100%	50%	100%	50%	100%	50%	100%	40%	100%	80%	100%	50%	100%	80%	100%	80%	100%	50%	100%	70%	100%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	100%	80%	
							Total ventas Promedio Ejecutadas	7200000	4748194	7200000	4409358	7200000	4724780	7200000	4779544	7200000	4576042	7200000	4393147	7200000	4573408	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409	7200000	5453409		
							Total ventas Promedio Planeadas	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	7200000	
							RESULTADO	100%	66%	100%	61%	100%	66%	100%	66%	100%	64%	100%	61%	100%	64%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%	100%	76%
							Total Compras Promedio Ejecutadas	5000000	3500000	5000000	4000000	5000000	3500000	5000000	5000000	5500000	5000000	4000000	5000000	4500000	5000000	4700000	5000000	3800000	5000000	3900000	5000000	3500000	4700000	5000000	4216667										
							Total Compras Promedio Planeadas	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	6000000	

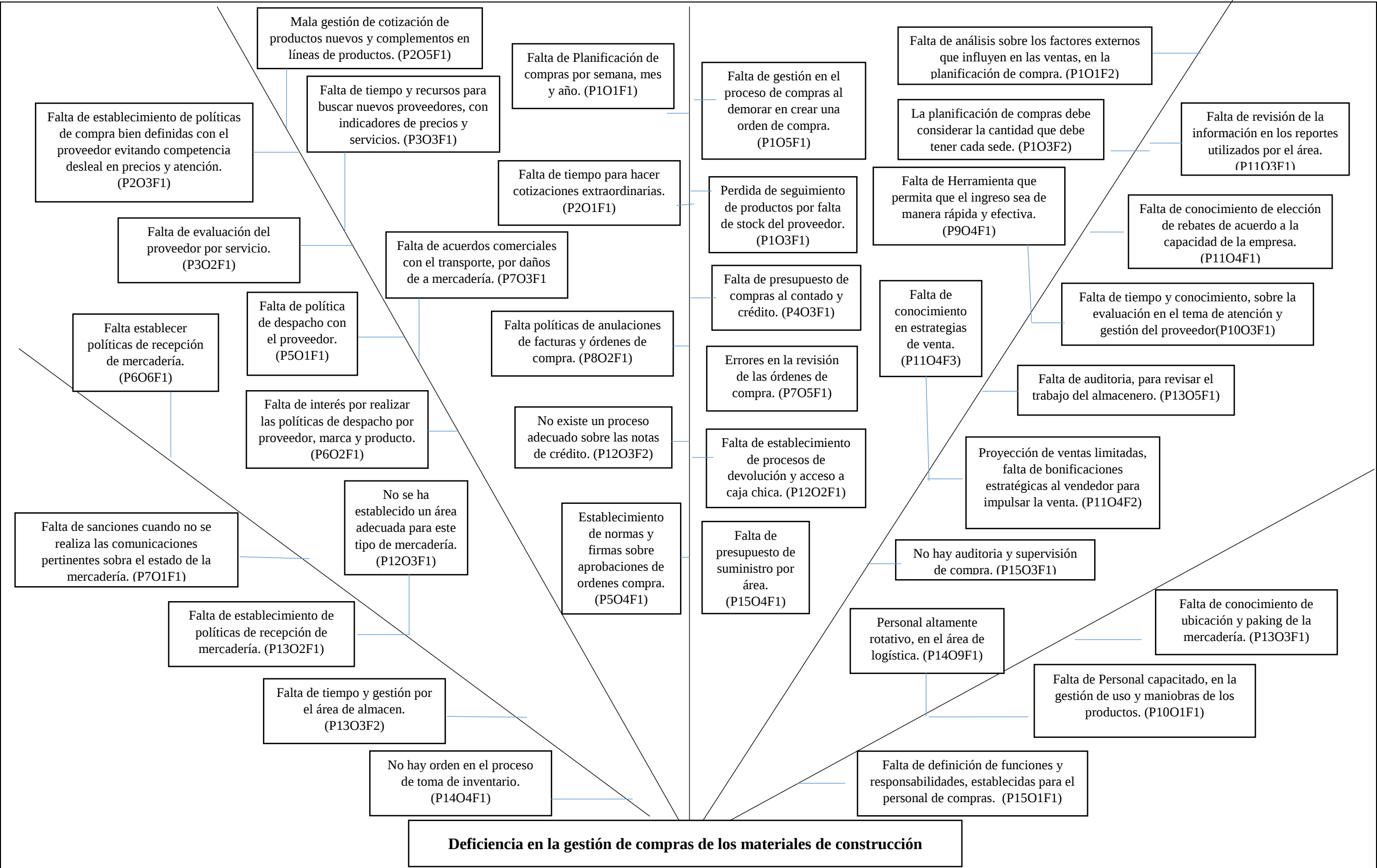
PROCESO	OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA		
					PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO							
				RESULTADO	83%	58%	83%	67%	83%	58%	83%	83%	83%	92%	83%	67%	83%	75%	83%	78%	83%	63%	83%	65%	83%	58%	83%	78%				83%	83%
12.- Devolución de Mercadería (P12)		Comunicar a proveedor (O2)	% de pedidos de compras generados sin retraso o sin necesidad de información adicional	Pedidos Generados Sin Problemas/Total de pedidos generados * 100	Pedidos sin Problemas	125	128	125	135	125	130	125	107	125	125	125	106	125	109	125	131	125	108	125	133	125	133	125	109	125	121		
					Total de pedidos Generados	125	139	125	142	125	131	125	125	148	125	134	125	131	125	146	125	134	125	136	125	143	125	142	125	142	125	138	
					RESULTADO	100%	92%	100%	95%	100%	99%	100%	86%	100%	84%	100%	79%	100%	83%	100%	90%	100%	81%	100%	98%	100%	93%	100%	77%	100%	88%	12%	
13.- Manejo y Gestión de Inventario (P13)	Revisión de fecha de vencimiento	Q, cantidad de productos dañados en almacén	Unidades disponibles a la venta Ejecutado/Unidades disponibles a la venta Planeado	Unidades disponibles a la venta Ejecutado	4000	3516	4000	3526	4000	3686	4000	3666	4000	3653	4000	3662	4000	3580	4000	3691	4000	3675	4000	3520	4000	3589	4000	3679	4000	3620			
				Unidades disponibles a la venta planeado	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000		
				RESULTADO	100.00%	87.90%	100.00%	88.15%	100.00%	92.15%	100.00%	91.65%	100.00%	91.33%	100.00%	91.55%	100.00%	89.50%	100.00%	92.28%	100.00%	91.88%	100.00%	88.00%	100.00%	89.73%	100.00%	91.98%	100%	91%	9%		
	Preparan la mercadería (O3)	Q, notas de crédito pendientes y en gestión.	Notas de crédito Pendientes/ Total Notas de crédito	Notas de Crédito gestionadas	20	19	20	16	20	17	20	19	20	15	20	16	20	16	20	18	20	18	20	16	20	18	20	19	20	15			
				Total de Notas de Crédito	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
				RESULTADO	100%	95%	100%	80%	100%	85%	100%	95%	100%	75%	100%	80%	100%	80%	100%	90%	100%	90%	100%	80%	100%	90%	100%	95%	100%	75%	25%		
	Revisión de fecha de vencimiento	Q cantidad de productos por vencer.	Total de productos por vencer + vencidos/ Total de productos disponibles a la venta	Unidades disponibles a la venta con FV Planeada	250000	20868	250000	21778	250000	29771	250000	20701	250000	24973	250000	27437	250000	22701	250000	26579	250000	28615	250000	24154	250000	22952	250000	24850	250000	24615			
				Unidades disponibles a la venta con FV Planeada	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000		
				RESULTADO	100.00%	8.35%	100.00%	8.71%	100.00%	11.91%	100.00%	8.28%	100.00%	9.99%	100.00%	10.97%	100.00%	9.08%	100.00%	10.63%	100.00%	11.45%	100.00%	9.66%	100.00%	9.18%	100.00%	9.94%	100%	10%	90%		

PROCESO			INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA
OPERACIÓN	PLANEADO	EJECUTADO				PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO			
14.- Toma de Inventario (P14)	Hacer un conteo de inventario (O3)	% productos por vencer	(Merma Actual - Merma Anterior)/Merma Actual	Total Merma Promedio Ejecutado	2500000	261761	2500000	229565	2500000	289484	2500000	275417	2500000	277467	2500000	242429	2500000	281239	2500000	298134	2500000	219378	2500000	214217	2500000	236748	2500000	240041	2500000	255490		
				Productos disponibles a la venta Planeado	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	2500000	
				RESULTADO	100%	10%	100%	9%	100%	12%	100%	11%	100%	11%	100%	10%	100%	11%	100%	12%	100%	9%	100%	9%	100%	9%	100%	100%	10%	100%	10%	90%
		Q cantidad de sobrantes y faltantes.	(Total de Sobrantes Mes x almacen - Total de Faltante Mes x almacen)	Cantidad de Productos Faltantes Ejecutado	50	47	50	38	50	20	50	38	50	12	50	30	50	12	50	29	50	38	50	34	50	17	50	45	50	30		
				Cantidad de Productos Faltantes Planeado	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
				RESULTADO	100%	94%	100%	76%	100%	40%	100%	76%	100%	24%	100%	60%	100%	24%	100%	58%	100%	76%	100%	68%	100%	34%	100%	90%	100%	60%	40%	
	Hacer Informe (O5)	% de errores de gestión de almacen.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado	Error toma de inventario de productos Ejecutado	50	10	50	12	50	10	50	20	50	21	50	30	50	10	50	30	50	30	50	10	50	12	50	13	50	17		
				Error toma de inventario de productos planeado	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
				RESULTADO	100%	20%	100%	24%	100%	20%	100%	40%	100%	42%	100%	60%	100%	20%	100%	60%	100%	60%	100%	20%	100%	24%	100%	26%	100%	35%	65%	
	Coordinar fecha, lugar y hora	% de error en la toma de inventario a puertas abiertas.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado (inventario puerta abierta)	Error promedio de monto Ejecutado	1000	496	1000	158	1000	487	1000	387	1000	443	1000	119	1000	481	1000	157	1000	331	1000	405	1000	210	1000	178	1000	321		
				Error promedio de monto Planeado	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
				RESULTADO	100%	50%	100%	16%	100%	49%	100%	39%	100%	44%	100%	12%	100%	48%	100%	16%	100%	33%	100%	41%	100%	21%	100%	18%	100%	32%	68%	
	Toma de	% de error en la toma de inventario.	Error Toma de inventario Ejecutado/ Total de toma de inventario planeado	Error promedio de monto Ejecutado	3000	1795	3000	2399	3000	2146	3000	1873	3000	2369	3000	1551	3000	2148	3000	1808	3000	1858	3000	1524	3000	2055	3000	2321	3000	1987		

PROCESO	OPERACIÓN	INDICADORES	FORMULA	COMPONENTES	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		PLANEADO	EJECUTADO	DEFICIENCIA		
					PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO	PLANEADO	EJECUTADO					
			(inventario puerta cerrado)	Error promedio de monto Planeado	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000			
				RESULTADO	100%	60%	100%	80%	100%	72%	100%	62%	100%	79%	100%	52%	100%	72%	100%	60%	100%	62%	100%	51%	100%	69%	100%	77%	100%	66%	34%		
					Total Presupuesto Ejecutado	2000	1220	2000	1329	2000	1344	2000	1475	2000	1447	2000	1403	2000	1424	1389	2000	1389	2000	1449	2000	1474	2000	1461	2000	1400			
					Total Presupuesto Planeado	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000		
					RESULTADO	100%	61%	100%	66%	100%	67%	100%	74%	100%	72%	100%	70%	100%	71%	69%	100%	69%	100%	72%	100%	74%	100%	73%	100%	70%	30%		
					Variación promedio de orden de Compra Ejecutado	500	367	500	274	500	300	500	175	500	106	500	376	500	286	385	500	124	500	398	500	231	500	348	500	281			
					Variación promedio de orden de Compra Planeado	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		
					RESULTADO	100%	73%	100%	55%	100%	60%	100%	35%	100%	21%	100%	75%	100%	57%	77%	100%	25%	100%	80%	100%	46%	100%	70%	100%	56%	44%		
					Cantidad de ítems aprobados ejecutados	50	29	50	26	50	28	50	26	50	26	50	20	50	26	29	50	22	50	28	50	30	50	23	50	26			
					Cantidad de ítems aprobados planeado	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		
					RESULTADO	100%	58%	100%	52%	100%	56%	100%	52%	100%	52%	40%	100%	52%	58%	100%	44%	100%	56%	100%	60%	100%	46%	100%	52%	48%			
																															42.79%		

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Figura 67 Árbol de Problemas de los Factores Identificados



Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Figura 68 Diagrama de Afinidad de los Factores Identificados

GESTION ALMACEN		GESTION DE COMPRAS		GESTION PROVEEDORES	
Falta establecer políticas de recepción de mercadería. (P6O6F1)	Falta de establecimiento de políticas de recepción de mercadería. (P13O2F1)	Falta de Planificación de compras por semana, mes y año. (P1O1F1)	Perdida de seguimiento de productos por falta de stock del proveedor. (P1O3F1)	Falta de establecimiento de políticas de compra bien definidas con el proveedor evitando competencia desleal en precios y atención. (P2O3F1)	Mala gestión de cotización de productos nuevos y complementos en líneas de productos. (P2O5F1)
Falta de sanciones cuando no se realiza las comunicaciones pertinentes sobre el estado de la mercadería. (P7O1F1)	Falta de tiempo y gestión por el área de almacén. (P13O3F2)	Falta de gestión en el proceso de compras al demorar en crear una orden de compra. (P1O5F1)	Falta de tiempo para hacer cotizaciones extraordinarias. (P2O1F1)	Falta de evaluación del proveedor por servicio. (P3O2F1)	Falta de tiempo y recursos para buscar nuevos proveedores, con indicadores de precios y servicios. (P3O3F1)
No se ha establecido un área adecuada para este tipo de mercadería. (P12O3F1)	No hay orden en el proceso de toma de inventario. (P14O4F1)	Falta de presupuesto de compras al contado y crédito. (P4O3F1)	Errores en la revisión de las órdenes de compra. (P7O5F1)	Falta de política de despacho con el proveedor. (P5O1F1)	Falta de interés por realizar las políticas de despacho por proveedor, marca y producto. (P6O2F1)
		Faltan políticas de anulaciones de facturas y órdenes de compra. (P8O2F1)	Falta de establecimiento de procesos de devolución y acceso a caja chica. (P12O2F1)	Falta de acuerdos comerciales con el transporte, por daños de a mercadería. (P7O3F1)	
		No existe un proceso adecuado sobre las notas de crédito. (P12O3F2)	Falta de presupuesto de suministro por área. (P15O4F1)		
		Establecimiento de normas y firmas sobre aprobaciones de órdenes compra. (P5O4F1)			

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Figura 69 Diagrama de Afinidad de los Factores Identificados

MEDICION Y TECNOLOGIA	RECURSO HUMANO
Falta de análisis sobre los factores externos que influyen en las ventas, en la planificación de compra.(P1O1F2) La planificación de compras debe considerar la cantidad que debe tener cada sede.(P1O3F2) Falta de Herramienta que permita que el ingreso sea de manera rápida y efectiva.(P9O4F1) Falta de tiempo y conocimiento, sobre la evaluación en el tema de atención y gestión del proveedor(P10O3F1) Falta de revisión de la información en los reportes utilizados por el área. (P11O3F1) Falta de conocimiento de elección de rebates de acuerdo a la capacidad de la empresa. (P11O4F1) Proyección de ventas limitadas, falta de bonificaciones estratégicas al vendedor para impulsar la venta. (P11O4F2) Falta de conocimiento en estrategias de venta. (P11O4F3) Falta de auditoria, para revisar el trabajo del almacenero. (P13O5F1) No hay auditoria y supervisión de compra. (P15O3F1)	Falta de Personal capacitado, en la gestión de uso y maniobras de los productos. (P10O1F1) Falta de conocimiento de ubicación y paking de la mercadería. (P13O3F1) Personal altamente rotativo, en el área de logística. (P14O9F1) Falta de definición de funciones y responsabilidades, establecidas para el personal de compras. (P15O1F1)

Fuente: La Empresa
Elaboración: Propia

Tabla 150 Cronograma Integrado de las Actividades de Implementación

	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACION DE COMPRAS	Revisión de Factores de Compra	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Revisión del Cumplimiento del Plan de Compras	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Evaluación de Proyectos de Ventas	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Definición de estrategias comerciales	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Definición de Observaciones	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Revisión de Elementos de Compra	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Elaboración de Plan de Compras	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Programación y Ejecución del Plan de Compras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Seguimiento y Control del plan de Compras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
SEGUIMIENTO DE FALTANTES	Revisión de Kárdex y productos faltantes de stock por el proveedor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Comunicar estado de Productos	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Solicitar Planificación de Compras	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Determinar si el Producto es A, B o C	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Programar Productos C	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Determinar Factores de Compra de Urgencia, A o B	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Autorización de Compra Urgente	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Registro de Incidencia	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Programación de Compra	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
GESTIÓN DE COTIZACIÓN DE	Solicitud del producto	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x							
	Revisión de Solicitud y Productos nuevos		x							x								x							x												x												
	Determinar los productos		x							x								x							x												x												
	Evaluación de prioridades Costo- beneficio		x							x								x							x												x												
	Selección de Productos		x							x								x							x												x												
	Elaborar solicitud de requerimiento		x							x								x							x												x												
	Programar Búsqueda de proveedores			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		
	Comunicar cancelación de Búsqueda		x							x								x							x												x												

	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
IMPLEMENTACIÓN PROCESO DE COMPRAS	Programar Planificación de Compras				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
	Revisar Stock	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
	Solicitar Cotizaciones	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
	Seleccionar al Proveedor	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
	Generar Orden de Compra	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
	Detallar Características de Compra	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
	Evaluación de Lead Team	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
IMPLEMENTACIÓN PLANIFICACIÓN DE VENTAS	Elaboración del pronóstico de Ventas			x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x					
	Revisión de Factores Externos				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
	Determinar Comisiones por ventas				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
	Establecer estrategias comerciales				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
	Realizar el plan de Ventas:				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				x				
	Evaluación del seguimiento del Gasto/ Ventas	x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x		x	x	x					
IMPLEMENTACIÓN RECEPCIÓN Y CONTROL DE CONFORMIDAD	Revisión de Mercadería	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
	Firmar Conformidad	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x			
	Hacer ingreso de mercadería	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x			
	Calificar al proveedor	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 151 Check List Consolidado

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
P1	Análisis de las demanda (O1)	1	¿Se cuenta con un plan de compras mensual?				1
		2	¿La revisión sobre el inventario general se realiza diariamente?		1		
		3	¿Suele suceder que al revisar el stock, hay productos que lleguen a 0, sin tener orden de compra?			1	
	Elaborar Solicitud de Requerimiento (O2)	4	¿Se realizan por lo menos una solicitud de compra al día?	1			
	Revisar condiciones de compra (O3)	5	¿Existen errores al hacer solicitudes de compra?			1	
		6	¿Hacen un registro y actualizaciones de las condiciones de compra de cantidad por cada proveedor	1			
	Autorizar solicitud de cotizaciones (O4)	7	¿El tiempo en aprobar una solicitud de compra es mayor a dos días?		1		
		8	¿Se modifican las solicitudes por gerencia?		1		
	Corregir observaciones (O5)	9	¿Revisan las cotizaciones por si existe alguna modificación antes de enviarlas al proveedor?		1		
	Enviar solicitud de compra (O6)	10	¿ El procesos de análisis de las necesidades puede demorar más de 5 días?			1	
P2	Solicitar cotización de producto nuevo (O1)	11	¿ Se realizan cotizaciones de nuevos productos a diario?		1		
		12	¿ Puede el área de compras buscar nuevos proveedor para las compras excepcionales?				1
	Enviar a cotizar a proveedores (O2)	13	¿ Los proveedores responden las cotizaciones dentro del día?			1	
		14	¿ Se tiene disponibles nuevos proveedores?		1		
		15	¿ Se buscan nuevos proveedores constantemente?			1	
	Elegir mejor oferta y condiciones (O3)	16	¿ Se reciben más de 2 ofertas de las cotizaciones solicitadas?		1		
	Indicar precio de venta (O4)	17	¿ Los precios de compra son competitivos para la venta?				1
		18	¿ Existen políticas para indicar el precio de venta?			1	
	Cerrar venta (O5)	19	¿ Se cierran todas las ventas de compras excepcionales?		1		
		20	¿ Se margina bastante para realizar este tipo de compras?			1	
	Realizar compra (O6)	21	¿ El tiempo de compra suele ser mayor o igual a 7 días?	1			

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
P3	Revisión de cotizaciones (O1)	22	¿La mayoría de los proveedores, trabajan con correo?		1		
		23	¿Los proveedores responden dentro de las 48 horas la cotización		1		
	Verificar stock disponible del proveedor (O2)	24	¿Los proveedores cuentan con todo el stock requerido?		1		
		25	¿Se espera a que el proveedor cuente con todo el stock disponible?			1	
		26	¿Si no hay stock disponible, ya no se compra?	1			
	Verificar precios y ofertas (O3)	27	¿Existen más de 2 proveedores por marca?		1		
		28	¿Se buscan proveedores constantemente?				1
		29	¿Se negocia con el proveedor el mejor precio y servicio?				
	Elección de la mejor oferta (O4)	30	¿Se negocia con el proveedor el mejor precio y servicio?		1		
	Generar Orden de Compra (O5)	31	¿Todas las cotizaciones terminan en orden de compra?		1		
P4	Aprobar Orden de Compra (O1)	32	¿Se aprueban órdenes de compra a diario?	1			
	Revisar condición de Pago (O2)	33	¿Los proveedores se trabajan al contado?		1		
	Programar Pago (O3)	34	¿El área de finanzas se demora más de 48 horas en gestionar el pago correspondiente?			1	
		35	¿Se han realizado dobles pagos al proveedor?			1	
		36	¿Se postergan órdenes de compra por falta de liquidez?			1	
		37	¿Se cumplen los plazos para el pago a los proveedores?			1	
	Confirmar Pago (O4)	38	¿Los pagos se realizan por intermedio de entidades financieras?	1			
		39	¿Logística cuenta con una caja chica, para las compras pequeñas?				1
	Generar anticipo de Pago (O5)	40	¿Finanzas cuenta con un presupuesto, para programar los pagos?		1		
		41	¿Compras comunica a finanzas las compras realizadas a crédito, para su programación?			1	
		42	¿Se realizan conciliaciones de saldos con los proveedores?	1			
		43	¿Finanzas tiene conocimiento de la programación de compras?				1
P5	Adjuntar Orden de Compra aprobado (O1)	44	¿El proveedor se demora más de 3 días en gestionar un pedido?			1	
		45	¿Todas las órdenes de compra tienen una cotización del proveedor?		1		
	Enviar a proveedor requerimiento (O2)	46	¿Todos los proveedores manejan correo electrónico?		1		

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
	Coordinar despacho (O3)	47	¿Hubo cancelaciones de despachos con órdenes aprobadas?			1	
	Gestionar documento factura (O4)	48	¿Todos los proveedores trabajan con factura?	1			
		49	¿Se suelen perder facturas, al enviarlas a contabilidad?			1	
	Enviar Documentación a Contabilidad (O5)	50	¿Se realizan control de documentación periódicamente?		1		
		51	¿Se realiza conciliaciones de facturas con los proveedores?		1		
P6	Verificar orden de compra aprobada (O1)	52	¿Todas las órdenes están aprobadas antes de comunicarse con el transporte?	1		0	
		53	¿Se modifican órdenes aprobadas?			1	
		54	¿Se cancelan órdenes aprobadas?			1	
	Revisar condiciones de despacho del proveedor (O2)	55	¿Las condiciones de despacho están establecidas?				1
		56	¿El proveedor cumple con el tiempo pactado de despacho?		1		
	Coordinar transporte (O3)	57	¿El transporte cumple con las normas de seguridad para la mercadería?	1			
		58	¿El transporte se demora más de 3 días en traer la mercadería?		1		
		59	¿Se tiene una cartera de transportes, para que los despachos sean rápidos y continuos?				1
		60	¿Se elige al transporte por el precio y no por la calidad de servicio?	1			
	Coordinar Flete (O4)	61	¿Se cuenta con un flete establecido?		1		
	Confirmar despacho (O5)	62	¿La empresa depende de la disponibilidad del transporte?	1			
	Indicar a Almacén la recepción de mercadería (O6)	63	¿Existe un cronograma de recepción de mercadería?			1	
P7	Coordinar con Almacén (O1)	64	¿Llega mercadería sin previa coordinación con almacén?			1	
		65	¿Se ha rechazado mercadería por falta de espacio?			1	
	Recepción de Documentos (O2)	66	¿Toda la mercadería llega con documentación?	1			
		67	¿Llega mercadería más de 2 veces por semana?		1		
	Revisión de Productos (O3)	68	¿Existe un proceso para la revisión de mercadería?				1
		69	¿Llegan productos dañados por el transporte y mala manipulación?			1	
		70	¿Se revisan todos los productos, caja por caja?			1	
		71	¿Existe solo un responsable en el ingreso de mercadería?	1			

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
	Aprobar ingreso de mercadería (O4)	72	¿Se cuenta con un sello de recepción, para hacer valido el ingreso de mercadería?	1			
	Colocar los productos en sus ubicaciones (O5)	73	¿Las malas compras, generan desorden en almacén?		1		
		74	¿Se coloca el mismo producto en varios lugares por falta de espacio?			1	
		75	¿Coincide la factura del proveedor con la orden de compra?		1		
P8	Revisar Factura con orden de compra (O1)	76	La orden de compra está aprobada antes de ingresar la factura			1	
		77	Se dejan ordenes sin aprobar, por temor a equivocarse al ingreso de factura		1		
		78	¿Existen errores al ingresar la factura?			1	
	Ingresar factura en el sistema (O2)	79	¿Se ingresa la factura antes de que llegue la mercadería?		1		
		80	¿Existen anulaciones de ingresos de facturas?			1	
		81	Contabilidad tienen acceso a la anulación de ingresos de factura		1		
	Colocar datos de los documentos (O3)	82	El ingreso de la factura solo lo realiza el área de compras		1		
	Generar Numero de Registro (O4)	83	El registro generado es único e inalterable	1			
	Aprobar factura (O5)	84	Solo el departamento de compras tiene acceso a la aprobación de factura	1			
		85	Se realizan anulaciones de facturas luego del ingreso de la mercadería			1	
P9	Verificar que factura este ingresado al sistema (O1)	86	¿Se ingresa el flete luego de ingresar la guía al sistema?	1			
	Ingresar número de guía al sistema (O2)	87	¿Se ingresa el flete luego de ingresar la factura al sistema?	1			
	Crear una orden de flete (O3)	88	Se utiliza Excel para el prorrateo del flete	1			
		89	Existen errores por el uso del prorrateo			1	
	Ingresar los productos y el flete (O4)	90	Los costos de los fletes están registrados en el sistema				1
		91	Se realiza el registro del	1			
		92	Se conoce del costo del flete antes de que llegue la mercadería	1			
		93	Varían los costos por variación de fletes			1	
	Archivar guía (O5)	94	Existe un lugar donde se archiven las guías	1			

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
		95	Se pierden guías con regularidad				1
P10	Recepción de Documentos (O1)	96	Existe un área especial que revise las propuestas de nuevos proveedores				1
		97	Se buscan nuevos proveedores			1	
		98	Se realizan un análisis de precios calidad y mercado del catálogo propuesto			1	
	Revisión de Catalogo (O2)	99	El departamento de compras se da abasto para la investigación y selección de nuevos proveedores				1
		100	El área de ventas, se involucra en la selección de nuevos proveedores			1	
		101	Por falta de tiempo se llegan a estancar solicitudes de proveedores		1		
		102	Se tiene un cronograma para recibir al proveedor		1		
	Reunión con el proveedor (O3)	103	Femaco recibe más de 2 proveedores nuevos a la semana	1			
		104	Existen políticas o estándares para la elección de nuevos proveedores				1
	Aprobación por Gerencia (O5)	105	Gerencia revisa proveedores por su cuenta			1	
P11	Revisión de Proveedores (O1)	106	Se tiene establecido los proveedores con los cuales se trabaja por acuerdos comerciales de compra	1			
		107	El cumplimiento de los acuerdos comerciales es de responsabilidad del área logística - compras	1			
	Revisión de facturas mensual (O2)	108	Existe un reporte que ayude a revisión rápida de las compras	1			
		109	El reporte ayuda para la obtención rápida de rebates			1	
	Revisión de Rebates (O3)	110	Los compromisos de compras son montos reales y alcanzables			1	
		111	Compras tiene acceso a la revisión de ventas periódicas por proveedor			1	
	Revisión de Ventas (O4)	112	Existe un reporte rápido y dinámico que permita revisar las ventas y las compras por proveedor				1
		113	Se han realizado compras innecesarias solo para cumplir el rebate			1	
	Comprar para completar rebate (O5)	114	El área de ventas tiene conocimiento y compromiso sobre los acuerdos	1			
		115	Existe algún plan estratégico para alcanzar las ventas y compras deseados			1	
P12	Revisión de productos (O1)	116	Los productos a devolución son por mala manipulación externa		1		
		117	Los productos dañados se separan de la mercadería optima	1			

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
	Comunicar a proveedor (O2)	118	El proveedor responde a la solicitud de la empresa		1		
		119	El proveedor asume el costo de devolución				1
		120	El proveedor a condicionado que si se devuelve la mercadería, se pierden beneficios de descuentos			1	
	Preparan la mercadería (O3)	121	Existe un almacén y lugar especial para guardar la mercadería dañada				1
		122	Logística cuenta con una caja chica para los costos de envío de la mercadería dañada				1
	Enviar a Proveedor (O4)	123	El costo de transporte lo asume la empresa	1			
	Recibir NC (O5)	124	Existen problemas con la recepción de notas de crédito por fechas		1		
		125	Se han perdido notas de crédito por falta de seguimiento				1
P13	Revisión de estado Productos (O1)	126	Todos los productos vienen sellados	1			
		127	La codificación y la descripción de los productos es fácil de identificar al momento de la revisión		1		
	Revisión de fecha de vencimiento (O2)	128	Todos los productos llegan con la fecha de caducidad	1			
		129	Se tiene establecido un política de recepción de mercadería por lote a fin de no recibir mercadería pronto a vencer				1
		130	La colocación de productos es de manera FIFO			1	
		131	Se ha vencido la mercadería por falta de supervisión y no por venta		1		
	Hacer un conteo de inventario (O3)	132	Se realiza la revisión de cantidad periódicamente			1	
		133	Los faltantes son de responsabilidad del almacenero	1			
		134	El motivo de los faltantes y sobrantes es la confusión al momento de entregar mercadería		1		
	Hacer valorizado de faltante y sobrante (O4)	135	Cuando el monto del faltante es mayor o se considera mayor se realiza una toma de inventario general	1			
P14	Hacer la lista de inventario por marca (O1)	137	El sistema ayuda a realizar la lista de inventario	1			1

PROCESO	OPERACIÓN	N°	CUESTIONARIO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA
	Elegir el equipo de trabajo (O2)	138	Se selecciona al equipo de trabajo por la experiencia y conocimiento de los productos		1		
	Coordinar fecha, lugar y hora (O3)	139	Se realiza la toma de inventario con cierra puertas		1		
		140	Se realiza la toma de inventario con atención al cliente			1	
	Bloquear las marcas a inventariar (O4)	141	El bloqueo permite que nadie puede hacer ningún movimiento con los productos cuanto se inventariar	1			
		142	Existe un error en el sistema y no se puede bloquear las transferencias de la marca a inventariar	1			
	Hacer el conteo (O5)	143	Existe una supervisión del conteo	1			
	Hacer el recuento (O6)	144	Se realiza el recuento		1		
	Toma de inventario (O7)	145	Existen errores al momento de hacer la toma de inventario			1	
	Generar los sobrantes y faltantes (O8)	146	Existe un formato de sobrante y faltante que permita ver la cantidad y monto en valor	1			
	Firmar registros (O9)	147	Firman el resultado del inventario las personas responsables de su manejo y administración		1		
P15	Ajustar en el sistema (O10)	148	El ajuste del sistema se realiza el mismo día finalizado la toma de inventario		1		
	Solicitud de compra (O1)	149	¿Se realizan solicitudes de compra más de 2 veces por mes?			1	
		150	¿Supervisan la utilización adecuada de los suministros?				1
		151	¿Existe un presupuesto de compra de suministro por cada área?				1
	Aprobación por jefe de área (O2)	152	¿El jefe de área revisa las solicitudes de compra de su personal a cargo?	1			
	Cotización (O3)	153	¿Se realiza cotizaciones con varios proveedores para elegir la mejor oferta?			1	
		154	Las compras se registran como gasto, directo con el área de contabilidad	1			
	Aprobación por Gerencia (O4)	155	¿Se rechazan solicitudes?			1	
		156	¿Existe una revisión sobre los precios de compra?		1		
	Compra (O5)	157	¿La compra se realiza de manera personal?		1		
		158	Todas las compras son con facturas		1		

Fuente: La Empresa
Elaboración Propia