

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS CON EL
PROPOSITO DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN SUS
PEDIDOS EN LA EMPRESA COMEXA S.A.**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUTOR: BACH. RIVAS SÁNCHEZ SANTIAGO ARTURO

Para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

ASESOR: DR. ROGER ORLANDO LUJAN RUIZ

LIMA – PERU

2021

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 05-feb.-2024 4:48 p. m. -05
Identificador: 2287307825
Número de palabras: 9007
Entregado: 1

PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE COMPRAS CON EL PROPOSITO DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN SUS PEDIDOS EN LA EMPRESA COMEXA S.A. Por Santiago Arturo Rivas Sánchez

Índice de similitud	Similitud según fuente
21%	Internet Sources: 21% Publicaciones: N/A Trabajos del estudiante: 4%

- 4% match (Internet desde 13-jul.-2021)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4902/TRSUFICIENCIA_SANJINEZ%20RODR%C3%8DGUEZ.pdf?isAllowed=n&sequence=2

- 1% match (Internet desde 17-mar.-2023)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5744/TRSUFICIENCIA_PE%c3%91A%20FENCO.pdf?isAllowed=n&sequence=2

- 1% match (Internet desde 11-ene.-2022)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5703/TRSUFICIENCIA_JIMENO%20LOCK.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- 1% match (Internet desde 11-ene.-2022)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5699/TRSUFICIENCIA_ZEVALLOS%20TELLO.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- 1% match (Internet desde 16-dic.-2019)
http://comexa.com.bo/?page_id=40

- 1% match (Internet desde 19-nov.-2020)
<https://vsip.info/pdu-cusco-pdf-free.html>

- 1% match (Internet desde 04-jul.-2017)
<http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9520/1/T07189.pdf>

- 1% match (Internet desde 30-oct.-2022)
<https://www.uigv.edu.pe/wp/las-facultades-de-ingenieria-administrativa-e-ingenieria-industrial-continuaran-este-lunes-7-de-junio-sus-sustentaciones-virtuales/>

- < 1% match (Internet desde 09-dic.-2021)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5411/TRSUFICIENCIA_MEJIA%20PUCCIO%20CHAVELI%20MARDELI.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 26-jun.-2021)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4941/TRSUFICIENCIA_PODESTA%20BARRENECHEA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 23-dic.-2022)
[http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5415/TRSUFICIENCIA_S%c3%81NCHEZ%20GARC%c3%8dA%20PA%c3%9isAllowed=y&sequence=1](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5415/TRSUFICIENCIA_S%c3%81NCHEZ%20GARC%c3%8dA%20PA%c3%9)

- < 1% match (Internet desde 18-nov.-2022)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5789/TRSUFICIENCIA_GUERRA%20CHICO.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 25-feb.-2021)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3330/TRAB.SUF.PROF_TASAYCO_GUTIERREZ_CHRISTIAN.pdf?isAllowed=y&sequence=2

- < 1% match (Internet desde 04-abr.-2023)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/7006/TRSUFICIENCIA_DIAZ%20SOLANO.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 22-oct.-2022)
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5715/TRSUFICIENCIA_D%c3%8dAZ%20ZARAGOZA.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 17-oct.-2023)
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/7350/TSP%20Pulgar%20Torrej%c3%b3n%20Jorge%20rp.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

- < 1% match (Internet desde 05-dic.-2022)
<https://vsip.info/clases-1-prodlog-pdf-free.html>

- < 1% match (Internet desde 31-oct.-2022)
http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5795/TRSUFICIENCIA_SICHA%20TELLO.pdf?isAllowed=y&sequence=1

- < 1% match (Internet desde 04-ene.-2022)
[http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5250/TRSUFICIENCIA_HERN%c3%81NDEZ%20BALTAZAR%20RENZO%20RA%c3%9isAllowed=n&sequence=2](http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5250/TRSUFICIENCIA_HERN%c3%81NDEZ%20BALTAZAR%20RENZO%20RA%c3%9)

- < 1% match (Internet desde 04-ene.-2022)
http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5273/TRSUFICIENCIA_YATACO%20RAM%c3%8dREZ%20KENIA%20IVONNE.pdf?isAllowed=n&sequence=2

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen, que me guiaron por el camino de la rectitud, por proporcionarme el valor para seguir adelante y no sucumbir ante las dificultades que se presentaron.

A toda mi familia que siempre ha creído en mí, que siempre ha estado a mi lado, por su amor, su apoyo, sus consejos, su comprensión y ayuda en los momentos de dificultad, y por proporcionarme los recursos necesarios para convertirme en un profesional, acompañándome en cada paso del camino para que pueda realizarme.

AGRADECIMIENTO

La Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Mi alma mater. A la facultad de Ingeniería Industrial por haberme permitido, conseguir mi meta trazada. Así mismo al Dr. Roger Orlando Luján Ruiz, mi asesor por sus sabias enseñanzas que me ha permitido lograr con éxito lograr el término de mi trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	11
1.1 Datos generales:.....	13
1.2 Nombre de la empresa.....	13
1.3 Ubicación de la empresa.....	13
1.4. Rubro o giro de la empresa.....	14
1.5 Tamaño de la empresa.....	14
1.6 Reseña histórica.....	14
1.7 Organigrama de la empresa.....	15
1.8 Misión, Visión y Política.....	16
1.9 Productos y Clientes.....	17
CAPÍTULO II EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
2.1 Descripción de la realidad problemática.....	23
2.2 Formulación del Problema General y Específicos.....	24
2.2.1 Problema General.....	24
2.2.2. Problemas Específicos.....	24
2.3 Objetivo General y objetivos específicos.....	24
2.3.1 Objetivo General.....	24
2.3.2 Objetivo Especifico.....	24
2.4 Delimitación de estudio.....	24
2.4.1 Delimitación Temporal.....	24
2.4.2 Delimitación Espacial.....	24
2.4.3 Delimitación Conceptual.....	24
2.5 Justificación e importancia.....	25
2.6 Alcances y Limitaciones.....	26
2.6.1 Alcances.....	26
2.6.2 Limitaciones.....	26

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO	27
3.1 Bases teóricas:.....	28
3.2 Investigaciones.....	29
3.3 Marco conceptual.....	31
CAPÍTULO VI METODOLOGÍA.....	33
4.1 Tipo y nivel de Investigación.....	34
4.1.1 Tipo de investigación.....	34
4.1.2 Nivel de investigación	34
4.2 Método, Población y muestra.....	34
4.2.1 Método.....	34
4.2.2 Población	35
4.2.3 Muestra	35
4.3 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos	35
4.4 Procesamiento de Datos	36
CAPÍTULO V ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS.....	37
5.1 Análisis Crítico.....	38
5.2 Determinación de Alternativas de Solución.....	38
5.3 Evaluación de Alternativas de solución.....	39
CAPÍTULO VI PRUEBA DE DISEÑO	40
6.1 Justificación de la Propuesta Elegida	41
6.2 Desarrollo de la propuesta elegida	41
6.2.1. Seleccionar.....	41
6.2.2. Registrar.....	41
6.2.3. Examinar.....	48
6.2.4. Proponer y evaluar.....	49
6.2.5. Definir.....	49
CAPÍTULO VII PROPUESTA ECONÓMICA DE IMPLEMENTACIÓN	62
7.1 Propuesta Económica	63
7.2 Presupuesto	63
7.3 Calendario de Actividades y Recursos.....	64
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
8.1 Conclusiones	66

8.2 Recomendaciones.....	66
Bibliografía.....	67
Anexos.....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla1. Tiendas, clientes locales y Oulet Fuente; datos internos de COMEXA.....	15
Tabla 2 Clientes y proveedores.....	20
Tabla 3. Pedidos atendidos durante octubre.....	41
Tabla 4. Pedidos atendidos durante noviembre.....	42
Tabla 5. Pedidos atendidos durante diciembre.....	43
Tabla 6. Indicador de productividad del área de compras de Comexa.....	44
Tabla 7. Número de pedidos pendientes.....	45
Tabla 8. Proceso de requerimiento.....	52
Tabla 9. Ficha de puesto de jefe de compras.....	52
Tabla 10. Ficha de puesto de encargados de pedidos.....	53
Tabla 11. Indicador de pedidos generados.....	56
Tabla 12. Indicador de entregas conformes aceptadas.....	58
Tabla 13. Indicador de volumen de compras.....	59
Tabla 14. Capacitación del personal.....	63
Tabla 15. Presupuesto.....	63
Tabla 16. Horario de citas.....	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comexa – Sede principal.....	13
Figura 2. Almacén Unimar	14
Figura 3. Organigrama Logístico.....	16
Figura 4. COCHE PASEO LITE WAY 3 BASIC BB INDIA INK	17
Figura 5. BIBERON NATURAL 2.0 260 ML TWIN PACK.	18
Figura 6. MINI COOPER ROJO 6V.....	18
Figura 7. BAÑERA CUDDLE&BUBBLE DOTS.	19
Figura 8 Clientes y proveedores.	21
Figura 9. Pedidos atendidos durante el mes de octubre.....	40
Figura 10. Pedidos atendidos durante el mes de noviembre.....	41
Figura 11. Pedidos atendidos durante el mes de diciembre.....	42
Figura 12. Indicador de la productividad del área de compras de Comexa.....	43
Figura 13. Flujograma del proceso de compras.....	45
Figura 14. Proceso de Compras mejorado.....	48
Figura 15. Gestión de requerimiento.....	50
Figura 16. Calidad de los pedidos.....	55
Figura 17. Indicador de pedidos conformes.	57
Figura 18. Volumen de compras.....	58

RESUMEN

El trabajo de suficiencia fue realizado mediante metodologías modernas de gestión y herramientas de ingeniería con el objetivo principal de proponer mejoras para los procesos que el área de compras posee actualmente, ya que se pretende acrecentar la productividad de la sociedad anónima COMEXA S.A., la cual está especializada importación y exportación de artículos sanitarios y artículos para bebés contando con tres tiendas propias las que son reconocidas.

Con el objetivo de desarrollar la investigación se pasó a recolectar la información fundamental, la cual nos permitirá conocer cuáles son los puntos débiles que tiene la empresa actualmente, en este caso es la deficiente gestión de compras por la falta de procedimientos establecidos lo que genera una baja satisfacción del cliente y esto se hará con la presencia de todos los integrantes del área de compras incluso la gerencia.

Las modificaciones sugeridas a los procedimientos defectuosos incluyen nuevos formatos, indicadores y sugerencias detalladas que ayudarán a su comprensión y futura aplicación.

Palabras Claves: Compras, mejora de procesos, logística, productividad, homologación y sinergia.

ABSTRACT

The work of sufficiency was carried out using modern management methodologies and engineering tools with the main objective of proposing improvements to the processes that the purchasing area currently has, since it is intended to increase the productivity of the company COMEXA S.A., which specializes in import and export of sanitary ware and baby items with three own stores which are recognized.

With the objective of developing the research, we began to collect the fundamental information, which will allow us to know what are the weak points that the company currently has, in this case is the poor management of purchases due to the lack of established procedures which generates a low customer satisfaction and this will be done with the presence of all members of the purchasing area including management.

The suggested modifications to the defective procedures include new formats, indicators and detailed suggestions that will help their understanding and future application.

Keywords: Purchasing, logistics, process improvement, productivity, homologation and synergy.

INTRODUCCIÓN

La empresa COMEXA S.A. es una organización extranjera que fue fundada en 1998 y realiza operaciones en más de 17 países, posee más de dos décadas en el mercado representando a diferentes marcas importantes mundialmente en áreas de negocio como “Bebé y juguetería”, pero se encontró deficiencias en el proceso de compras la cual es una operación comercial dependiente de la empresa sector, ubicación o rubro y esta tiene como objetivo general obtención de utilidades con mayor productividad a través de la reducción de costos. Las deficientes operaciones, falta de organización e indicadores en el área de compras generan insatisfacción del cliente, generando que se presenten muchos reclamos de parte de los consumidores, provocando que baje el número de ventas, además se tiene un excedente en el almacén lo cual genera gastos extras que repercuten y ocasiona que la rentabilidad de la empresa disminuya. Finalmente se tiene una débil comunicación entre el área ya mencionada y los clientes.

La elaboración de este estudio de suficiencia es optimizar el área de compras con la finalidad de aumentar la productividad en los pedidos que realiza la organización COMEXA S.A. implementando un nuevo proceso de compra para optimizar los plazos de entrega de los pedidos dando mayor prestigio a la empresa y capacitando constantemente a sus trabajadores dándoles a conocer cada uno de los procesos lo que permitirá que todos los trabajadores estén capacitados y no se necesite contratar a nuevo personal. Para esto se realiza un proceso de compra más simple, ordenado y rápido lo cual busca disminuir la insatisfacción del cliente.

La empresa COMEXA S.A busca diferenciarse de su competencia, potenciando el área de compras esto mediante el aumento de la productividad de los procedimientos de esta área, se busca tener una mejor y rápida atención a los clientes que origine un mejor desempeño de la empresa en el mercado. Para ello se utilizarán las herramientas proporcionadas por la Ingeniería Industrial apoyándose en la tecnología con el fin de mejorar los procesos, centrándose en el proceso de compra y en los objetivos planteados en el proyecto.

CAPITULO 1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales:

Comexa S.A empresa líder posicionada positivamente en el mercado peruano, por más de veinte años la organización se ha centrado en la exportación de marcas importantes mundiales en áreas de negocio. Realiza la comercialización (importación y exportación) de artículos sanitarios y productos para bebés, contando con tiendas propias como son Tienda LEGO, Baby Infanti Store y BIS Outlet.

RUC: 20431062870

INICIO DE ACTIVIDADES: 13/08/1999

1.2 Nombre de la empresa

COMEXA COMERCIALIZADORA EXTRANJERA S.A SUCURSAL DEL PERÚ

1.3 Ubicación de la empresa

La sede principal está situada en la calle los Libertadores n° 455, en el distrito de San Isidro, Lima – Perú.

Ubicación geográfica de Comexa S.A Sede: Principal

Figura 1.

Comexa – Sede principal.



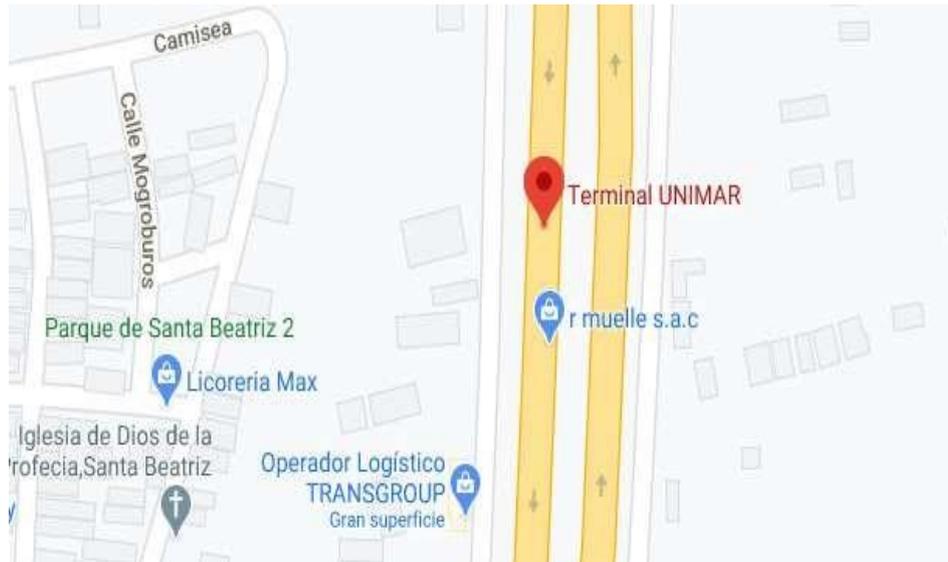
Nota. Google maps.

La sede del almacén logístico de la empresa Comexa S.A se encuentra ubicado en la Avenida Néstor Gambeta 5349, Distrito del Callao.

Ubicación geográfica de Comexa S.A – almacén

Figura 2.

Almacén Unimar



Nota. Google maps

1.4. Rubro o giro de la empresa

Comercialización de artículos sanitarios y productos para bebés.

1.5 Tamaño de la empresa

Es una Gran Empresa ya que es una empresa transnacional porque tiene operaciones en más de 17 países.

1.6 Reseña histórica

COMEXA S.A., fue fundada en el año 1998 y forma parte del grupo Dorel Group una empresa canadiense que tiene una presencia mundial con sus prestigiosas marcas, se segmenta en distintos departamentos del negocio y forma parte del área Juveniles. Por más de veinte años la organización se ha centrado en representar marcas importantes mundiales en áreas de negocio como son Bebé y Juguetería. Por la situación actual de la emergencia por el Covid -19, en el mes de marzo COMEXA paró sus actividades temporalmente, reaperturando en el mes de junio trabajando de manera remota y presencial, lo cual se sigue realizando hasta la actualidad como prevención de contagio.

En la actualidad COMEXA, comercializa mediante canales de distribución: canal tradicional (Distribuidor en el centro de Lima y provincia), canal moderno (retail, tiendas propias) y la página web Baby Infantil, locales y Oulet (tabla N° 1).

Tabla1.

Tiendas, clientes locales y Oulet Fuente; datos internos de COMEXA.

INFANTIL	LOCALES	OULET
El Polo	Salaverry	OULET
Minka	San Miguel	
San Miguel 2	Santa Anita	
Plaza Lima Sur	Chiclayo	
Mega Plaza 2	Trujillo	
San Miguel 2	Trujillo 2	
Benavides	Ica	
Espinar	Piura	
Primavera	Angamos	
Puruchico	Cuzco	
	Brazil	
	Salaverry 2	
	San Borja	
	Larcomar	
	Jockey	
	Atocongo	

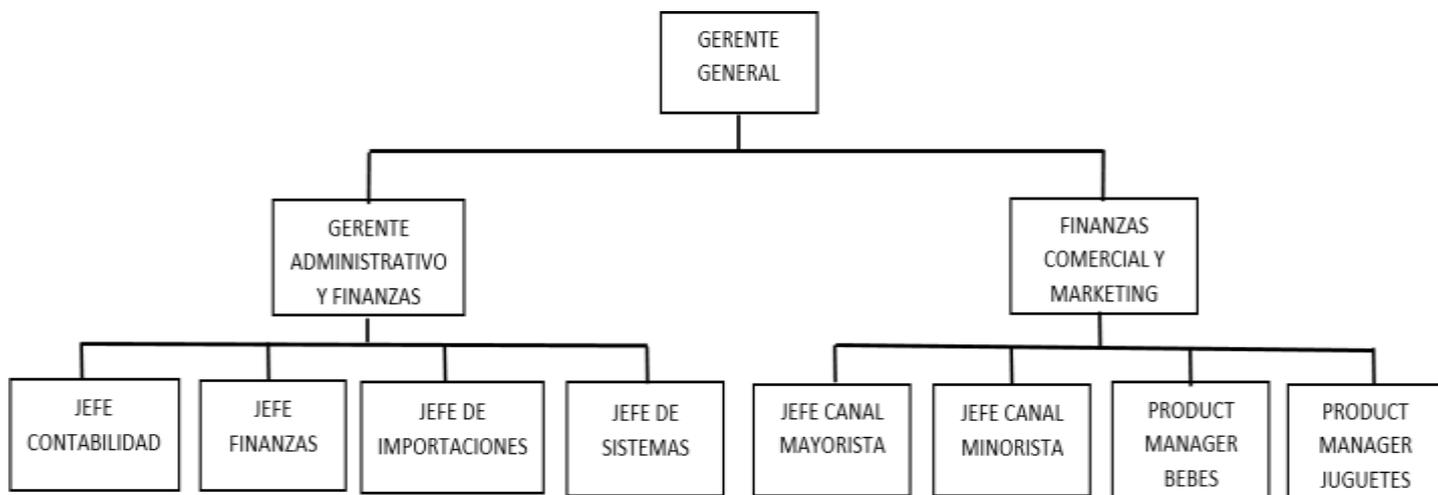
Nota. Elaborado por el autor.

1.7 Organigrama de la empresa

El organigrama de la corporación está dividido en departamentos especializados que ayudan a la empresa.

Figura 3.

Organigrama Logístico.



Nota. Comexa

1.8 Misión, Visión y Política

1.8.1. Visión

“Ser una empresa pionera y líder en la importación, distribución de productos de consumo masivo y estar siempre al servicio de nuestros clientes, manteniendo nuestro liderazgo basado en una cultura de excelencia operativa, capacidad de innovación y el desarrollo de marcas.”

1.8.2. Misión

“Suministrar productos de consumo masivo de excelente calidad y buen precio, para satisfacer las expectativas de un mercado altamente exigente, contando con recursos humanos con un marcado compromiso, lealtad y responsabilidad, para el cumplimiento de planes de organización y el desarrollo e innovación constante de mejores líneas de productos”

1.8.3. Políticas de la empresa

Los artículos importados destinados al uso de niños de 0 a 12 años están sujetos a una serie de leyes y restricciones en nuestra nación. Los productos deben cumplir con estándares de calidad específicos que satisfagan a diversos clientes, lo que a su vez genera ciertas seguridades y ofrece protección legal al sector a través de contratos de ley.

El Congreso de la República promulga la legislación N° 30297, que autoriza el

uso de los Sistemas de Retención Infantil (SRI) dentro de los automóviles para niños entre 0 y 12 años (promulgación de la ley N° 30297, 2016).

Perú, una de las economías más estables de América Latina, está atrayendo un número creciente de empresas, incluidas las de sus vecinos. Los inversores valoran mucho la estabilidad política y la confianza a la hora de tomar decisiones de inversión. Recientemente se han vivido momentos de tensión como consecuencia del cambio de administración, que ha generado una sensación de recelo e incertidumbre. Se espera una política sólida para los empresarios e inversores por parte de la actual administración.

1.9 Productos y Clientes

Los productos disponibles en el mercado son los que se mencionan a continuación:

1.9.1. COCHES

Figura 4.

COCHE PASEO LITE WAY 3 BASIC BB INDIA INK



Nota. Página Web Comexa.

La nueva Lite Way3 se puede utilizar desde el nacimiento hasta los 22 kg. Es ligera, y es extremadamente fácil de conducir. Supera cualquier obstáculo con la nueva silla Lite Way3. Para proteger al niño del sol y del mal tiempo, la capota XL puede extenderse en tres puntos diferentes. Esto permite que el joven viaje cómodamente. Cómoda y espaciosa. La espalda del niño está bien sujeta por el robusto respaldo del asiento. La seguridad y el confort están garantizados gracias al arnés y a los reposapiernas acolchados.

1.9.2 LACTANCIA Y ALIMENTACIÓN

Figura 5.

BIBERON NATURAL 2.0 260 ML TWIN PACK.



Nota. Página Web Comexa.

La tetina de flujo lento (1m+) de nuestro biberón Natural con tetina ultrasuave es más parecida al pecho en nuestro nuevo biberón Natural 2.0 de 260 ml. El bebé puede agarrarse a la amplia tetina con forma de pecho con facilidad gracias a su diseño flexible en espiral y a sus agradables pétalos. La válvula anticólico es un dispositivo utilizado para aliviar los síntomas del estreñimiento. Plástico sin BPA y compatible con la línea Natural de Philips Avent.

1.9.3 JUGUETERÍA

Figura 6.

MINI COOPER ROJO 6V.



Nota. Página Web Comexa.

El pedal y la palanca de cambios de trabajo aceleran las cosas hasta 4 km / h en velocidades de avance y retroceso. Nuestro mini-MINI se ve como el real, con su

forma única, parabrisas transparente, espejos plegables y tamaño compacto, y sus características se suman al efecto realista. Los faros LED en funcionamiento, la bocina activada por botones y los ruidos del motor y los neumáticos con tiras de tracción de goma hacen que el viaje sea placentero en todo momento.

1.9.4. HIGIENE Y SALUD

Figura 7.

BAÑERA CUDDLE&BUBBLE DOTS.



Nota. Página Web Comexa.

¡Comodidad y practicidad para la higiene de tu bebé!

- Bañera y cambiador, 2 en 1. Cómoda para tú bebé, versátil y práctica para ti.
- Reductor suave. En el modo cambiador, la bañera Cuddle & Bubble está equipada con un suave reductor que se adapta ergonómicamente al bebé.
- Incluye un conjunto de accesorios extraíbles: el organizador principal, la cesta para dejar secar la esponja y el práctico lava cabeza.
- Ajuste de altura. El marco se puede ajustar a 3 niveles diferentes de altura para adaptarse mejor a la estatura de cada madre.
- Ultra compacta cuando se pliega. No ocupa espacio y se puede guardar fácilmente en todos los rincones de la casa."

1.9.5 CLIENTES:

COMEXA S.A., se encarga en representar marcas importantes mundiales en áreas de negocio como son Bebe y Juguetería (tabla N° 2).

Tabla 2

Clientes y proveedores.

PROV LOCAL	DESCRIPCION
ESPEBLAU	Termómetro digital Infrarrojo-Koali
MATERNELLE	Protector impermeable para pack and Play-Mate
MONCHITOS	018 Almohadita Bebé
SALVY	Limpiador natural 1000ml – Salvly
TECREP	Monitor audio y video VM311- VTECH
TOYS GARDEN	Almohadita para recién nacido 35x23 – TGAR
WAWITA	Babitas de felpa- WAWT
DOSPORMEDIO	222-10115 Luz LED con cambio de color
PIGEON	Mordedor enfriable estrella- PIGN
MOTOROLA	Monitor video baby 2.8” MBP 483 MOTOROLA
ANDERS PERU	Taza insulada con sorbete 90Z/ 260 ml morado
MAESBA	Termómetro digital infrarrojo-Koali
COARTEEXA	Pack de 2 mascarillas faciales niño
EUROSUR	4 botones y sonidos Mickey- 90 aniversario
QUIMICA SUIZA	Crema concentrada de masajes para estrías
BABY - B	Saquito de dormir cabritas-Talla XS

Nota. Elaboración propia

Figura 8

Clientes y proveedores.



Nota. página Web Babyinfantil.

CAPÍTULO II
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Descripción de la realidad problemática

La corporación Comexa S.A. tiene operaciones en 17 países diferentes, es líder en el mercado peruano se ha centrado en representar marcas importantes a nivel mundial. En la actualidad el área de compras administra las necesidades de todas las áreas y subáreas de la organización, incluidas las compras de suministros, la contratación directa y las licitaciones cuando son necesarias. Dicha área de la empresa Comexa S.A. se encuentra dirigida por el jefe de logística, será analizada por el rol fundamental que tiene en la empresa y porque tiene un gran volumen de actividades diarias.

La gestión de compras es una actividad crítica y sensible, esta se viene desarrollando de una manera ineficaz debido a la falta de procesos definidos para solicitar las necesidades, es por esto por lo que se recibe muchas quejas de los clientes internos debido a los retrasos y errores en las entregas. Se puede observar que como principales causas de la ineficiencia tenemos a la falta de estructura del área y de control interno sobre los procedimientos de compra es una dificultad a la hora de adquirir artículos.

Además, en la gestión de compras se observa que la falta de organización en el área y de control interno sobre los procedimientos de compra es una dificultad a la hora de obtener artículos. Del mismo modo, sucede con la falta de indicadores que colaboran con el control de gestión de compras, ya que no se realiza el control y medición de la mencionada gestión, lo cual ha repercutido en la productividad del área de compras provocando excesivos retrasos en los pedidos realizados. Además, tenemos un exceso en el valor del almacén, sobrecostes e incumplimiento del calendario de operaciones programadas. Por último, el contacto del departamento de compras con el cliente es deficiente y no se tienen ideas concretas sobre las responsabilidades y funciones.

2.2 Formulación del Problema General y Específicos.

2.2.1 Problema General

¿La propuesta de mejora para el departamento de compras de Comexa S.A. aumenta la productividad de sus pedidos?

2.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de compra en la empresa Comexa S.A.?
- ¿Cómo seleccionar las acciones de compra para la empresa Comexa S.A.?
- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de compra post implementación de la propuesta de mejora en la empresa Comexa S.A.?

2.3 Objetivo General y objetivos específicos

2.3.1 Objetivo General

La propuesta de mejora en el área de compras incrementa la productividad en los pedidos de la empresa Comexa S.A.

2.3.2 Objetivo Especifico

- Documentar la forma existente para llevar a cabo las operaciones del área de compras en la empresa Comexa S.A.
- Identificar actividades de mejora para el departamento de compras con el fin de aumentar la productividad de los pedidos de la empresa de Comexa S.A.
- Documentar las prácticas mejoradas del área de compras en la empresa Comexa S.A.

2.4 Delimitación de estudio

2.4.1 Delimitación Temporal

El estudio tiene una duración de tres meses, comienza el 15 de enero del 2021 y finaliza el 15 de marzo del 2021.

2.4.2 Delimitación Espacial

Se desarrollará para controlar el proceso de compras de la empresa COMEXA S.A. en el año 2021.

2.4.3 Delimitación Conceptual

Acomodar el control de los procesos y actividades de compras de la empresa COMEXA S.A. en el año 2021 a la productividad de la empresa.

2.5 Justificación e importancia

Justificación Teórica

Esta investigación se justifica teóricamente ya que brinda información actualizada y contrasta con la realidad como resultado de las fuentes primarias y secundarias que se deja para los siguientes estudios. Este análisis contribuye a optimizar el rendimiento del área de compras de Comexa S.A, porque se definirá con mayor precisión todos los aspectos del área. Cabe señalar que este trabajo se ha elaborado a partir de importantes conocimientos teóricos, así como revistas, libros y tesis.

Justificación practica

La relevancia que tiene la investigación es que mediante el análisis de la propuesta de mejora para la productividad de los pedidos realizado demuestra que permitirá brindar oportunidades de mejora para el área de compras. Con los resultados obtenidos, se permitirá que los trabajadores conozcan su trabajo, realicen un seguimiento de su propio rendimiento, y determinen las actividades concretas que deben realizar para trabajar con eficacia y, en consecuencia, mejorar su entorno laboral y satisfacer las expectativas de los clientes.

Justificación Metodológica

Con base en las teorías y conceptos que establecen la validez de la metodología de mejora continua utilizada en el proceso de despacho, este estudio aplica una metodología de mejora continua. La creación de un proceso de mejora continua basado en estructurar, planificar, hacer, comprobar y actuar da como resultado la adquisición de componentes importantes que permiten establecer una solución a un problema concreto, como el aumento de la productividad del área.

Importancia

La importancia de esta investigación radica en el aporte que este brindará para optimizar el área de compras de la empresa Comexa S.A., ya que los problemas que se presentan en esta área generan pérdidas para la empresa e insatisfacción en el cliente. Con esta investigación se pretende aumentar la productividad en los pedidos lo cual generaría enmendar la insatisfacción del cliente y reducirá las pérdidas que esto genera, volviendo más rentable a la empresa Comexa S.A.

2.6 Alcances y Limitaciones

2.6.1 Alcances

El presente estudio se realizará en el área de compras de la empresa Comexa S.A.

2.6.2 Limitaciones

El estudio se realizará en un periodo de tres meses desde enero a marzo, se tiene una acumulación de trabajo en el área de compras y no cuenta con la documentación de los procesos registrados en la empresa Comexa S.A.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 Bases teóricas:

Gestión de Compras

Según Parrales (2017), tiene como objetivo a corto plazo (inmediato) ser compatible con la contribución de las compras al cumplimiento de los objetivos a largo y corto plazo de la empresa. Supone hacer coincidir las necesidades de la empresa con los factores externos y optimizar el valor del dinero gastado.

Logística

Según Oltra (2015) cuando se trata de ofrecer a los clientes el mejor servicio posible a un precio razonable, el departamento de logística de una empresa debe tener en cuenta no sólo el transporte físico y el almacenamiento de las mercancías, sino también los flujos de información que lo acompañan (p.3).

Supply Chain

Según Souza (2014), es un conjunto de entidades que se encargan de transformar insumos en productos y a la distribución de esos bienes a diversos clientes; también existen flujos de información, físicos y financieros entre las empresas. Cuando se ejecuta un análisis de la cadena de suministro, se basa en proporcionar técnicas de análisis para establecer las acciones que se deben realizar, que deben adaptarse a la demanda y a la oferta de la manera más eficiente posible.

Modelo SCOR

El objetivo, según Rodríguez, Guaita y Marqués (2020), es mejorar los procesos de la cadena de suministro para la producción y la comercialización. El análisis y la cuantificación de las operaciones de la cadena de suministro mediante el SCOR es un método muy exitoso. Existe un marco que integra los procesos empresariales, las mediciones y las mejores prácticas, como la tecnología, con el fin de promover la comunicación entre los actores de la cadena de suministro y mejorar su gestión..

Objetivos de la cadena de suministro

Para Basurco & León (2018), consiste en analizar a los posibles proveedores en función de los criterios establecidos por la empresa compradora y seleccionar al proveedor que se ajuste a estos requisitos y esté alineado con los objetivos de la empresa compradora.

Mejora continua

Gómez & Perez (2017), se centra tanto en los procesos como en las personas, con el objetivo de ofrecer una calidad superior a un coste menor. Además de mantener a las empresas al día, les permite ser más eficientes y competitivas, lo que es esencial si quieren seguir siendo relevantes en el mercado (p.60).

3.2 Investigaciones

Investigaciones Internacionales:

Alzate (2017) propone formular una propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa C.R.P. S.A.S. de tal forma que pueda reducir sus riesgos operativos y administrativos. Según el estudio realizado se llegó a la conclusión que las causas que contribuyen al retraso en la adquisición de materiales usadas en las obras están relacionadas con el proceso de compra y la entrega de los productos solicitados a los proveedores, ya que el actual procedimiento de compra tarda entre doce y dieciocho días en completarse.

Cabanilla (2020) busca aportar a la mejora de la productividad del proceso de producción de fertilizantes de la empresa mediante la propuesta de fortalecer el sistema de gestión de la calidad para reducir las no conformidades presentes. La investigación es de tipo descriptiva, el método de investigación es cualitativa, las técnicas de recolección de datos fueron los mapas de procesos, diagrama de Ishikawa, Pareto y de flujo de procesos. Obteniendo como resultado que se encontró una gran pérdida económica y se identificó las causas del origen de las no conformidades. Teniendo un 16.53% que se debe a la incidencia por falta de un manual para el control de calidad y el 28.93% originado por la falta de un control del almacenamiento de las materias primas.

Pilay (2021) formula un plan de mejorar a través del ciclo de Deming que busca aumentar los niveles de productividad en una línea de producción de empaquetado de camarón para la organización. La metodología es cuantitativa, pero emplea técnicas cualitativas y la investigación es de tipo descriptiva. Se busca un aumento en la productividad lo cual significa un 62.47%, generando un promedio de aumento de 689.64 lib/hr a 749.64 lib/hr, estimando un incremento de 10% en la productividad. Concluyo que la organización tiene un procedimiento de fabricación completo, desde

la recepción de las gambas hasta el envasado y la congelación para la distribución y la venta. congelación para la distribución y la venta, si es beneficioso aplicar el plan de mejora para aumentar la productividad de la línea de envasado.

Investigaciones Nacionales

Sanjinez (2019) tenía la finalidad de proponer mejoras a los procesos del área de compras con la finalidad de aumentar la productividad de una corporación manufacturera. El estudio es de tipo aplicada, la metodología se dividió en ocho etapas las cuales fueron seleccionar, registrar, examinar, establecer, evaluar, implantar y controlar. El tipo del estudio fue cuantitativo, se utilizó la técnica de la entrevista y encuesta a una población de 29 empleados. Obteniendo como resultado que, según el estudio realizado, las causas que contribuyen al retraso en la adquisición de materiales para las obras están relacionadas con el proceso de compra y la entrega de los productos solicitados a los proveedores, ya que el actual procedimiento de compra tarda entre 12 y 18 días en completarse.

Avalos y Gozales. (2013) implanta una propuesta de mejora en el proceso productivo con la finalidad de mejorar la productividad de la línea de calzado para niños de la empresa. El estudio fue de tipo aplicada proyectista y el diseño fue preexperimental. Se obtuvo como resultado que los tiempos de proceso en el área de cortado una reducción de 00:22:14, el área de devastado se tuvo una reducción de 00:04:51, en el área de perfilado se redujo 00:17:52, en el armado disminuyó en 00:16:38 y en el alistado se logró disminuir a 00:30:19. Se alcanzó una productividad e 60.30% con una producción por semana de 83 docenas.

Checa (2014) se propone a incrementar la productividad de la corporación a través de la aplicación de la propuesta de mejora en el proceso productivo en la línea de confección de polos. El tipo de estudio fue aplicada proyectista y el diseño es pre experimental. Teniendo como resultado que en el área de corte se redujo en 00:04:35, el área de remallado disminuyó en 28 minutos, el área de recubrió en treinta minutos y en el área de control de calidad/ planchado y embolsado disminuyó en 00:02:20. Concluyendo que se tiene en la actualidad una productividad de 32.64% lo cual significa una producción a la semana de 180 prendas.

3.3 Marco conceptual

Compras

Según Franco (2014), se considera fundamental para el crecimiento de las cadenas de suministro. El proceso de compra se define como el conjunto de acciones relacionadas con la adquisición de artículos o servicios, que puede variar significativamente entre distintos tipos de empresas para incluir todas las tareas de planificación de las compras. (p.2)

Procesos

Pérez (2014), se definen como una secuencia lógica de procesos repetitivos que dan lugar a la producción de algo útil para el usuario o cliente. Además, pueden caracterizarse como un conjunto de procesos vinculados o asociados que convierten componentes de entrada (artículos o servicios adquiridos a terceros proveedores) en componentes de salida (actividades especializadas que añaden valor para lograr determinados resultados). (p.42)

Productividad

De acuerdo con Suarez (2018), los indicadores de producción son fundamentales para el éxito de cualquier empresa o institución, ya que muestran el nivel de producción de una empresa o institución. Es fundamental evaluar la productividad de forma continua para descubrir y remediar las deficiencias o, en todo caso, para reconocer y premiar un rendimiento excepcional. A la hora de examinar la productividad de los servicios, es fundamental tener en cuenta la complejidad de los indicadores productivos, que se definen como el número de artículos creados por unidad de factor, el grado de agregación de determinados parámetros y el grado de personalización de estos aspectos.

CAPÍTULO VI

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de Investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación es aplicada ya que proporciona una descripción de la realidad problemática y presenta una recomendación para cambiar la cuestión. Se aplica, ya que nos permite comprender las realidades a través de la evidencia científica, intentando comprender las dificultades, preguntando, reflexionando y buscando soluciones a las mismas.

Según Esteban (2018), este tipo de investigación se orienta a resolver los problemas que surgen durante la producción, circulación, distribución y consumo de bienes y servicios asociados a diferentes actividades humanas. Se nombra aplicada puro o fundamental ya que gracias a este se plantean problemas o hipótesis de trabajo para abordar cuestiones relacionadas con la sociedad. Además, se denomina técnica, ya que su resultado no es un conocimiento puro, sino tecnológico. Este tipo de investigación busca mejorar, perfeccionar u optimizar el funcionamiento de los sistemas, procedimientos, normas y reglas tecnológicas existentes mediante avances científicos y tecnológicos; por lo que, este tipo de investigación se presta a ser clasificada como eficiente, deficiente, ineficiente, eficaz o ineficaz (p. 3).

4.1.2 Nivel de investigación

La presente investigación será de tipo descriptivo, ya que examinará los hechos que se adviertan directamente en el lugar de los hechos, incluyendo la recogida de datos, el análisis y la interpretación de las causas probables.

Para Pereyra (2020), este nivel de investigación se refiere a una investigación que presenta una imagen precisa de las características de un determinado tema, un escenario o un grupo de individuos. El objetivo de este ámbito es representar una situación en su condición natural que es percibida por una persona.

4.2 Método, Población y muestra

4.2.1 Método

El trabajo nos permitirá realizar una evaluación exhaustiva de las técnicas que se emplean para llevar a cabo las operaciones con el fin de maximizar la eficiencia de los recursos y crear criterios de rendimiento para las actividades

que se llevan a cabo. Para ejecutar un estudio de trabajo es necesario recorrer ocho etapas indispensables.

- 1- **Seleccionar** el trabajo o proceso a examinar.
- 2- **Registrar** o capturar toda la data pertinente sobre el trabajo o el proceso, empleando los enfoques más aplicables y organizando los datos en el formato más conveniente para el análisis. más ventajoso para el análisis.
- 3- **Examinar** los hechos tal y como se registran, determinando si lo que se hace está justificado a la luz del objetivo de la actividad, el lugar en el que se realiza, la secuencia en la que se realiza, la persona que la lleva a cabo y los métodos utilizados.
- 4- **Establecer** la estrategia más rentable, considerando todas las circunstancias e incorporando los diferentes estilos de gestión, así como la aportación de los colaboradores cuyas ideas deben ser estudiadas y atendidas.
- 5- **Evaluar** los resultados encontrados con la nueva estrategia en relación con la cantidad de trabajo necesario y definir un plazo estándar.
- 6- **Definir** el nuevo enfoque y el calendario asociado y presentarlo a todas las partes implicadas, de forma oral o por escrito, utilizando demostraciones.
- 7- **Implantar** el nuevo enfoque educando a las personas afectadas y estableciéndolo como una práctica ampliamente reconocida.
- 8- **Controlar** la ejecución de la nueva norma comparando los resultados obtenidos con los objetivos.

4.2.2 Población

La población escogida para la investigación serán todos los trabajadores de la empresa Comexa S.A.

4.2.3 Muestra

Al analizar la población se realizó una selección de la población establecida, la muestra está constituida por 16 trabajadores.

4.3 Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Para ejecutar la investigación se aplicará la técnica de la entrevista, la cual consiste en que un sujeto solicite información sobre otro, Las entrevistas se clasifican en dos tipos: las estructuradas, en las que el entrevistador utiliza un marco de preguntas que no puede modificarse, y las no estructuradas, que no necesitan ninguna estructura

formal, es decir, las preguntas pueden modificarse a discreción del entrevistador (Guerrero,2016). Las entrevistas a ejecutar será la estructurada y seguirán un marco predeterminado elaborado por especialistas. Se harán con el personal responsable de la atención al cliente, el baoffice, la distribución y la facturación. Además, consultamos a colegas que llevan mucho tiempo en la organización y están familiarizados con la técnica desde sus inicios. Se realizarán entrevistas individuales, en las que cada entrevistado deberá responder a 10 preguntas en 25 minutos.

Además, como instrumento se utilizará la técnica de la entrevista que Feria, Matilla y Mantecón (2020) definen como un instrumento metodológico que certifica la aplicación del método. El título, el propósito y un sistema de preguntas, aspectos e indicadores conformarán este instrumento.

4.4 Procesamiento de Datos

El procedimiento para recolección de datos será de la siguiente manera, se prioriza la entrevista presencial ya que consideran de mayor efectividad que de modalidad virtual. Se aplicará a los 16 empleados de la muestra pertenecientes a las áreas de la atención al cliente, el backoffice, la distribución y la facturación. El objetivo inicial es despertar el interés del entrevistado e infundirle confianza en el tema. A continuación, las preguntas deben estructurarse en forma de embudo, empezando por las más sencillas y llegando a las más complejas, y es fundamental que ninguna de las preguntas toque la intimidad del sujeto para evitar que se sienta incómodo y se niegue a completar la entrevista. Por último, es fundamental elegir las preguntas con cuidado; deben ser controladas, es decir, deben garantizar que la información presentada sea precisa, filtrada para confirmar los conocimientos del entrevistado y amortiguada para infundirle confianza.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE
ALTERNATIVAS

5.1 Análisis Crítico

En el presente estudio se establece que el proceso del área de compras de la empresa Comexa S.A. es ineficiente, lo que resulta en una baja productividad lo cual afecta directamente a la satisfacción del cliente lo que resulta en una reducción de nuestros clientes disminuyendo así la rentabilidad de COMEXA S.A. La gestión de las compras se está desarrollando de manera ineficiente como resultado de la ausencia de métodos claramente definidos para cumplir las demandas de los clientes, es por esto que se presentan diferentes soluciones para llevar a cabo el plan de mejora en el área de compras de la empresa Comexa S.A.

5.2 Determinación de Alternativas de Solución

Se pasa a plantear algunas alternativas de solución:

- **Mejora de procesos**

Los modelos de gestión que se concentran en las operaciones de una empresa son más eficientes, amigables y sencillos para las organizaciones que los emplean, lo que facilita su adopción. Como ventaja añadida, los diagramas de flujo de los procesos en su estilo visual facilitan la detección de áreas de mejora y la toma de decisiones rápidas. Como parte de la estrategia global de una empresa, que abarca la cadena de valor, se utiliza para cumplir los objetivos de la empresa, al tiempo que se garantiza el cumplimiento de las necesidades de los consumidores internos y externos. Se apoya en las operaciones diarias, que permiten medir el cumplimiento y el rendimiento del sistema, lo que permite una mejora continua.

- **Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001**

El SGC es un aspecto vital del plan estratégico de una organización, vinculado a la consecución de objetivos de alto nivel, pero se refiere más explícitamente a los objetivos de calidad que la empresa decide perseguir a lo largo del tiempo para satisfacer las demandas, requisitos y expectativas de las partes interesadas a largo plazo. Necesitará un mayor trabajo y una estructura organizativa bien documentada para su ejecución. Por ello, es necesario identificar los procedimientos que necesitan ser mejorados antes de aplicar cualquier cambio. La alta dirección debe comprometerse plenamente con este paradigma a fin de proporcionar los recursos necesarios para lograr la conformidad del sistema. Como parte de este proceso, hay que crear un manual de calidad que incluya

todos los procesos de apoyo y un representante de la dirección que ayude a la organización a supervisar el sistema e informar a la alta dirección.

Outsourcing

Se le conoce como externalización, subcontratación o tercerización. En el ámbito empresarial, se refiere al proceso mediante el cual una empresa emplea a otras empresas para que se hagan responsables de una parte de su producción o actividad.

Los beneficios de ejecutar esto en el área de compras son los siguientes:

- a) **Especialización:** Es la propuesta de valor distintiva de la externalización. La razón principal del outsourcing es identificar la poca competencia en un área determinada que no forma parte del funcionamiento principal de la organización.
- b) **Optimización del tiempo:** Las empresas tienden a centrarse exclusivamente en su negocio principal, asignando un esfuerzo mínimo a las funciones de apoyo.
- c) **Mejores condiciones de compra:** Las organizaciones que prestan servicios de compra gestionan estos procedimientos en nombre de un gran número de empresas con necesidades similares. Esto les permite obtener mejores circunstancias de compra al trasladar las ventajas de la compra al por mayor.
- d) **Transparencia:** Es habitual que los procedimientos de compra estén descentralizados en muchas empresas, siendo cada área responsable de los suyos. Esto puede indicar que no están bien regulados.

5.3 Evaluación de Alternativas de solución

Como ya se ha señalado, la opción más rentable y eficiente en términos de tiempo es aplicar la mejora de los procesos, ya que esto nos permitirá concentrarnos en los puntos débiles existentes y, por tanto, ofrecer soluciones alternativas.

CAPÍTULO VI
PRUEBA DE DISEÑO

6.1 Justificación de la Propuesta Elegida

Debido a los problemas de retrasos y errores en la entrega de los pedidos de los clientes que se han producido anteriormente, se está llevando a cabo esta investigación. Así pues, una de las razones por la cual se propone una mejora del proceso de compras se fundamenta en que con el cambio propuesto el proceso de compra se agilizará y será más ordenado, por lo que será posible que los clientes reciban sus productos a tiempo. En tal sentido, con la mejora del proceso de compras el tiempo que se estima para la entrega de pedidos en Lima es 8 días hábiles y de 15 días hábiles como máximo para entrega de pedidos en provincia.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida

6.2.1. Seleccionar

En esta etapa, se profundiza tanto como sea necesario en el procedimiento las siguientes operaciones que deben ser reforzadas: Gestión de los requerimientos de pedido y la gestión de los pedidos de compra.

6.2.2. Registrar

Se revisó y analizó los datos de octubre a diciembre por medio de la observación de las órdenes de compra que se completaron a tiempo y los pedidos de compra que no se completaron a tiempo. Además, se analizó las solicitudes de compra que aún no se han asignado, así como los pedidos que no se han completado debido a las especificaciones adicionales requeridas por el usuario final u otro usuario, los pedidos atascados por inexactitud de las descripciones de los clientes o de otro usuario y los nuevos pedidos que están a la espera de ser asignados.

- **Pedidos atendidos durante el mes de octubre**

En octubre, se visualizó lo siguiente:

Tabla 3.

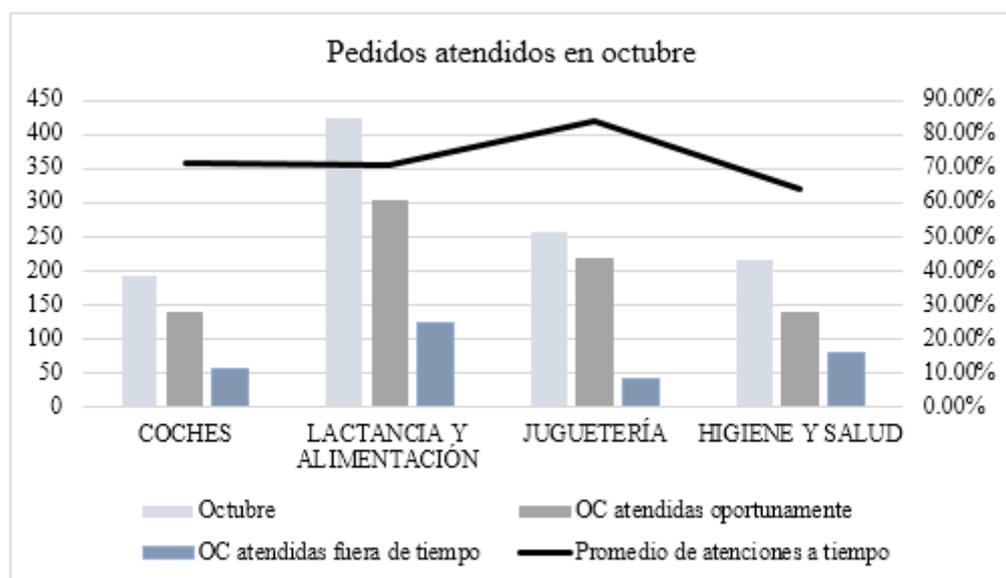
Pedidos atendidos durante octubre.

GRUPO DE COMPRA	Octubre	OC atendidas oportunamente	OC atendidas fuera de tiempo	Promedio de atenciones a tiempo
COCHES	193	138	55	71.50%
LACTANCIA Y ALIMENTACIÓN	423	301	122	71.16%
JUGUETERÍA	258	216	42	83.72%
HIGIENE Y SALUD	215	137	78	63.72%
TOTAL	1089	792	297	72.73%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 9.

Pedidos atendidos durante octubre.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Pedidos atendidos durante el mes de noviembre**

En noviembre, se observa:

Tabla 4.

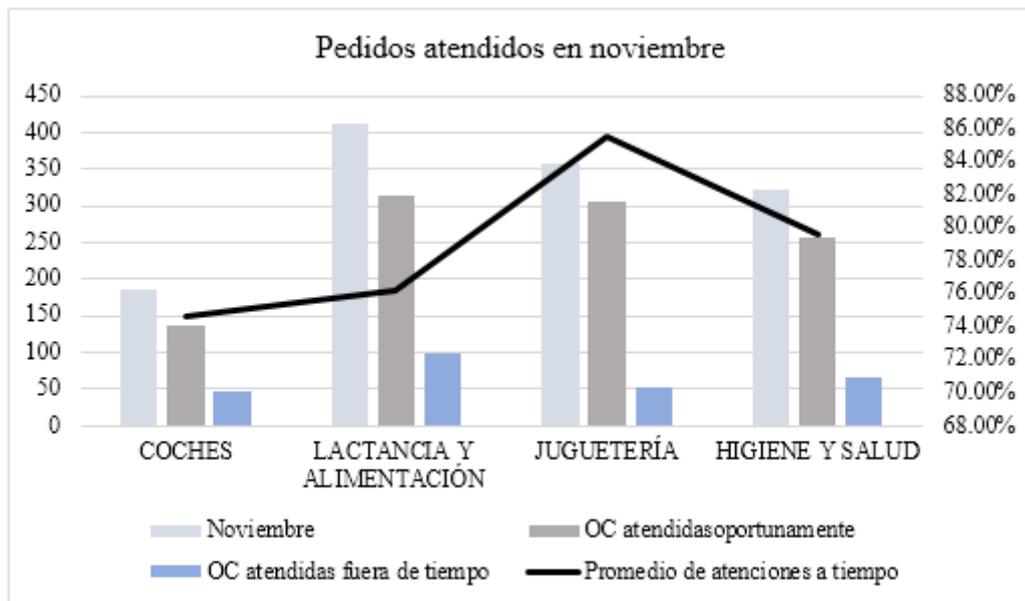
Pedidos atendidos durante noviembre.

GRUPO DE COMPRA	Noviembre	OC atendidas oportunamente	OC atendidas fuera de tiempo	Promedio de atenciones a tiempo
COCHES	185	138	47	74.59%
LACTANCIA Y ALIMENTACIÓN	413	315	98	76.27%
JUGUETERÍA	358	306	52	85.47%
HIGIENE Y SALUD	323	257	66	79.57%
TOTAL	1279	1016	263	79.44%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 10.

Pedidos atendidos durante noviembre.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Pedidos atendidos durante el mes de diciembre**

En diciembre, se visualiza:

Tabla 5.

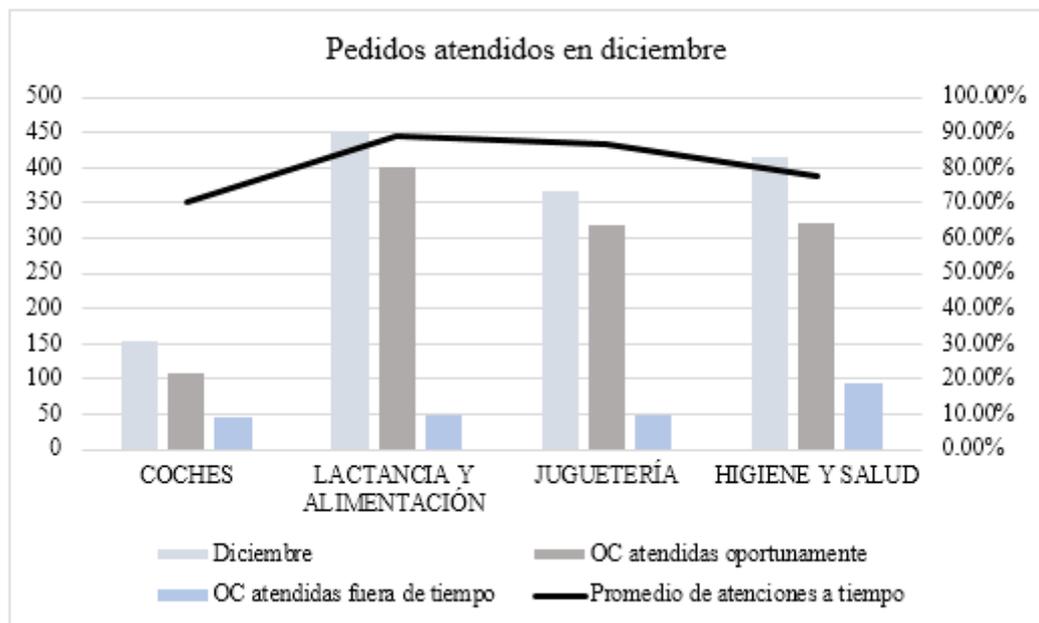
Pedidos atendidos durante diciembre.

GRUPO DE COMPRA	Diciembre	OC atendidas oportunamente	OC atendidas fuera de tiempo	Promedio de atenciones a tiempo
COCHES	154	108	46	70.13%
LACTANCIA Y ALIMENTACIÓN	451	401	50	88.91%
JUGUETERÍA	368	319	49	86.68%
HIGIENE Y SALUD	415	321	94	77.35%
TOTAL	1388	1149	239	82.78%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 11.

Pedidos atendidos durante diciembre.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Indicador de productividad**

Durante octubre, noviembre y diciembre, la productividad del área de compras fue:

Tabla 6.

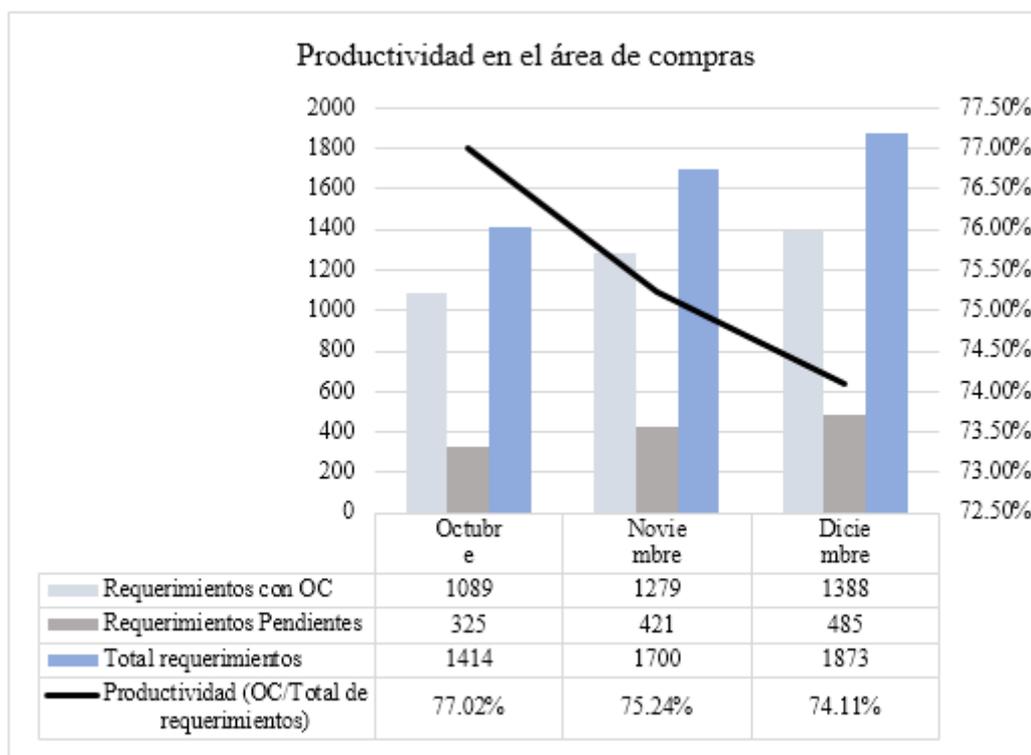
Indicador de productividad del departamento de compras de Comexa.

	Requerimientos con OC	Requerimientos Pendientes	Requerimientos Totales	Productividad (OC/Total de requerimientos)
Octubre	1089	325	1414	77.02%
Noviembre	1279	421	1700	75.24%
Diciembre	1388	485	1873	74.11%
Total	3756	1231	4987	75.32%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 12.

Indicador de la productividad del área de compras de Comexa.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Se visualizó que entre octubre a diciembre se evidenció la cantidad de trabajo pendiente, en forma de requerimientos pendientes. En tal sentido, al observarse las compras fuera de plazo, las solicitudes bloqueadas por el departamento de compras porque la compra no se ha completado en tres meses, la falta de

comunicación del cliente acerca de su solicitud, o las compras que no pueden identificarse, se determinó que las órdenes de compra atendidas fuera de tiempo presentaron una media del 21,68% de las compras de octubre, noviembre y diciembre.

Además, se observó que los deficientes índices de cumplimiento de los pedidos de compra, debido a la abundancia de necesidades no satisfechas, son una evidencia de mala gestión y, en consecuencia, tienen un impacto negativo en el índice de productividad del área, por lo que se definió que este indicador queda determinado a partir del número total de consultas mensuales frente al número total de solicitudes mensuales que han dado lugar a un pedido.

Tabla 7.

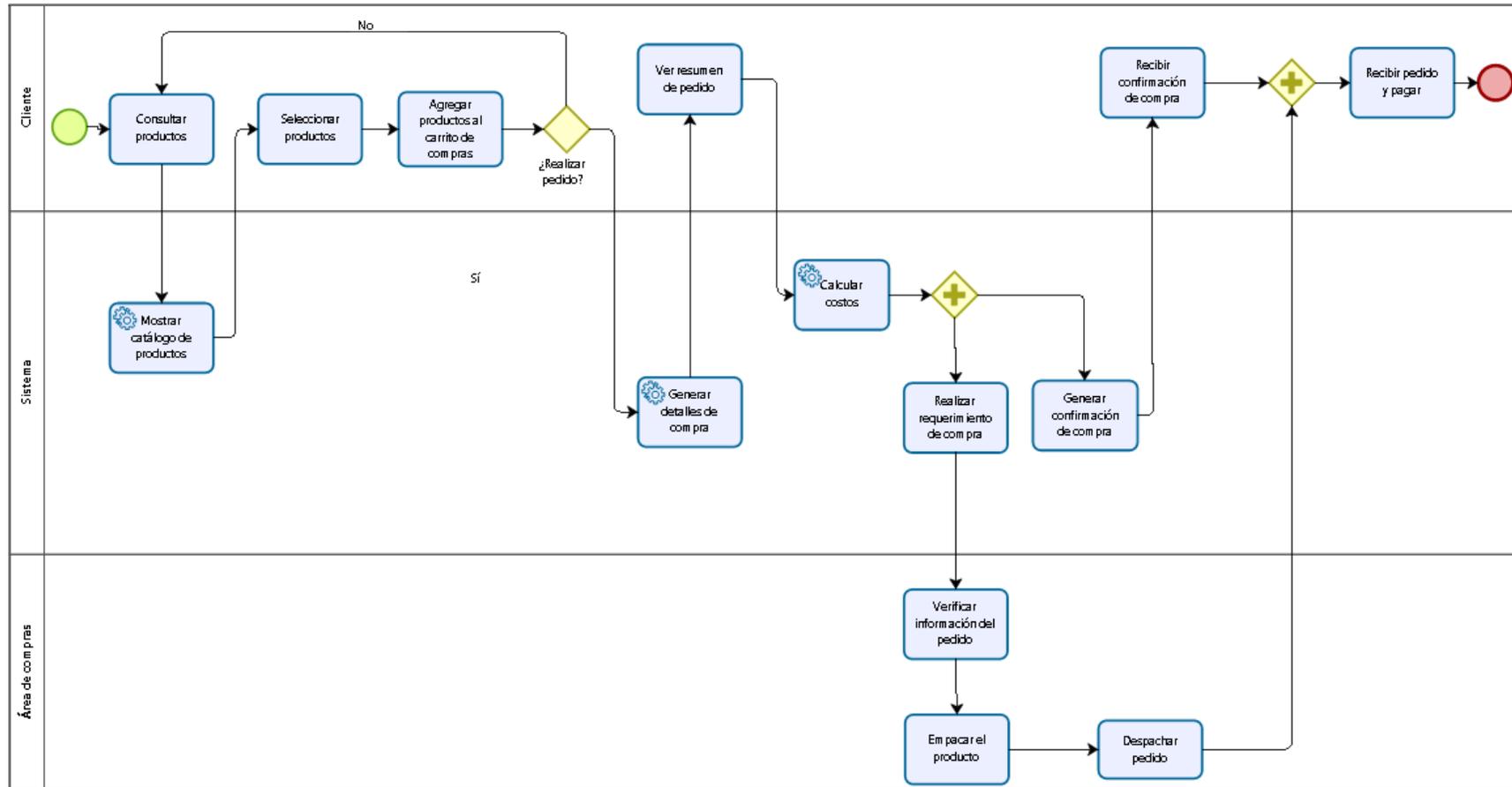
Número de pedidos pendientes.

GRUPO DE COMPRA	Octubre	Noviembre	Diciembre
COMPRAS BLOQUEADAS	45	61	99
COCHES	54	88	94
LACTANCIA Y ALIMENTACIÓN	87	85	104
JUGUETERÍA	65	94	91
HIGIENE Y SALUD	74	93	97
TOTAL	325	421	485

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 13.

Flujograma del proceso de compras.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

A continuación, se detalla la narrativa y los pasos para realizar una compra:

El cliente ingresa a el catálogo de compra donde podrá visualizar los artículos y si desea adquirir este artículo lo podrá ir colocando en el carrito de compras y procedes a realizar la compra la cual será preparada y enviada al cliente.

1. Consultar Productos: Para empezar, el cliente ingresa a la página y consulta los productos de su preferencia.
2. Seleccionar productos y agregar al carrito: El cliente selecciona los productos de su interés y los agrega al carrito.
3. Realizar el pedido y generar detalles de compra: El usuario realiza el pedido de los productos y se generan los detalles de la compra.
4. Calcular costos: Se calcula el monto final del pedido.
5. Requerimiento de compra: El encargado de los pedidos recibe la solicitud del usuario, que debe ser procesada en un plazo de 15 días.
6. Verificar información del pedido: Se verifican los datos del pedido.
7. Empacar y despachar: Una vez verificado los datos se procede a empacar el pedido y se envía a su destino.

6.2.3. Examinar

Como resultado del método y la información adquirida, podemos concluir lo siguiente: Cada vez es más difícil hacer un seguimiento de todos los pedidos que necesitan atención, puesto que se presentan muchos pedidos semanalmente, y si no se completan a tiempo, por lo que la acumulación de pedidos crece.

Según la investigación, la productividad del área de compras tuvo un promedio de 75.32%, porque se evidenció una cantidad importante de pedidos no atendidos dentro del tiempo requerido.

También se evidencia la falta de un formato de solicitud de pedido (nota de pedido), lo que puede ocasionar pérdida de tiempo la atención de los pedidos o los envíos erróneos.

En esa línea se reconoce el flujo de una compra, no está documentada ni estandarizada, lo que dificulta la supervisión de una transacción.

6.2.4. Proponer y evaluar

En cada etapa, veremos enfoques innovadores para llevar a cabo los procesos, basados en las aportaciones de los trabajadores y la empresa:

- Mejorar el diagrama de flujo del proceso de compras
- Realizar un diagrama de flujo para la gestión de requerimientos.
- Definir indicadores de productividad para determinar la eficacia y eficiencia del área de compras cada procedimiento.
- Análisis de los puestos de trabajo que se relacionan directamente con el proceso de compras.
- Elaboración de formatos para la nota de pedido de todos los requerimientos.
- Educación y formación de los empleados mediante capacitaciones.

6.2.5. Definir

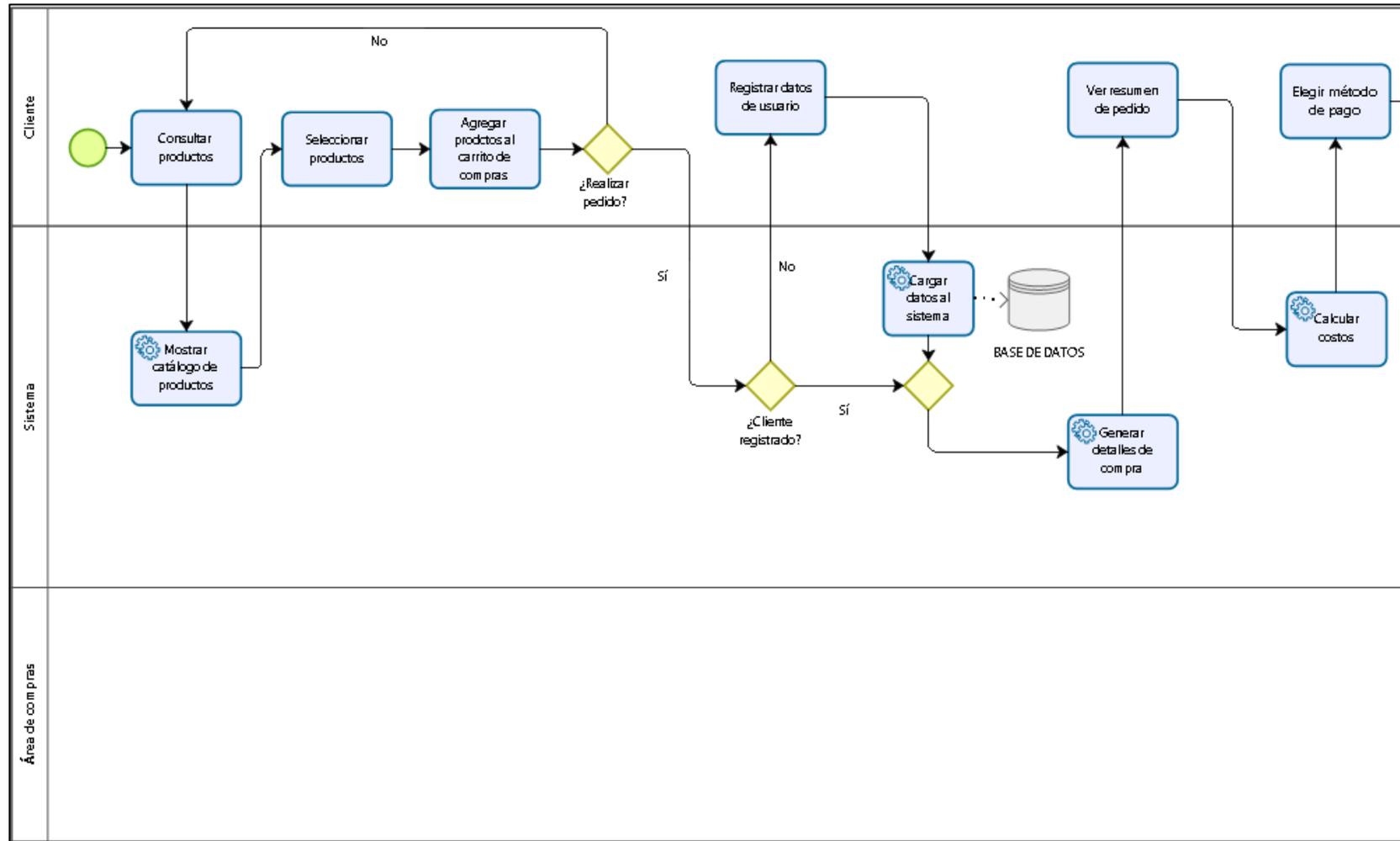
Durante la presente fase, idearemos tácticas y diseñaremos procedimientos innovadores que nos ayuden a alcanzar los objetivos de la investigación de este estudio.

Del análisis realizado, hemos elaborado esta propuesta para que el procedimiento de compras permita la eficiencia y la trazabilidad en las actividades de compra dentro de la sección de Compras.

Lo primero que se realiza es modificar el diagrama de flujo actual y el resultado es uno con mayor detalle acerca de las actividades que se realizan a cabo del proceso de compras.

Figura 14.

Proceso de Compras mejorado.



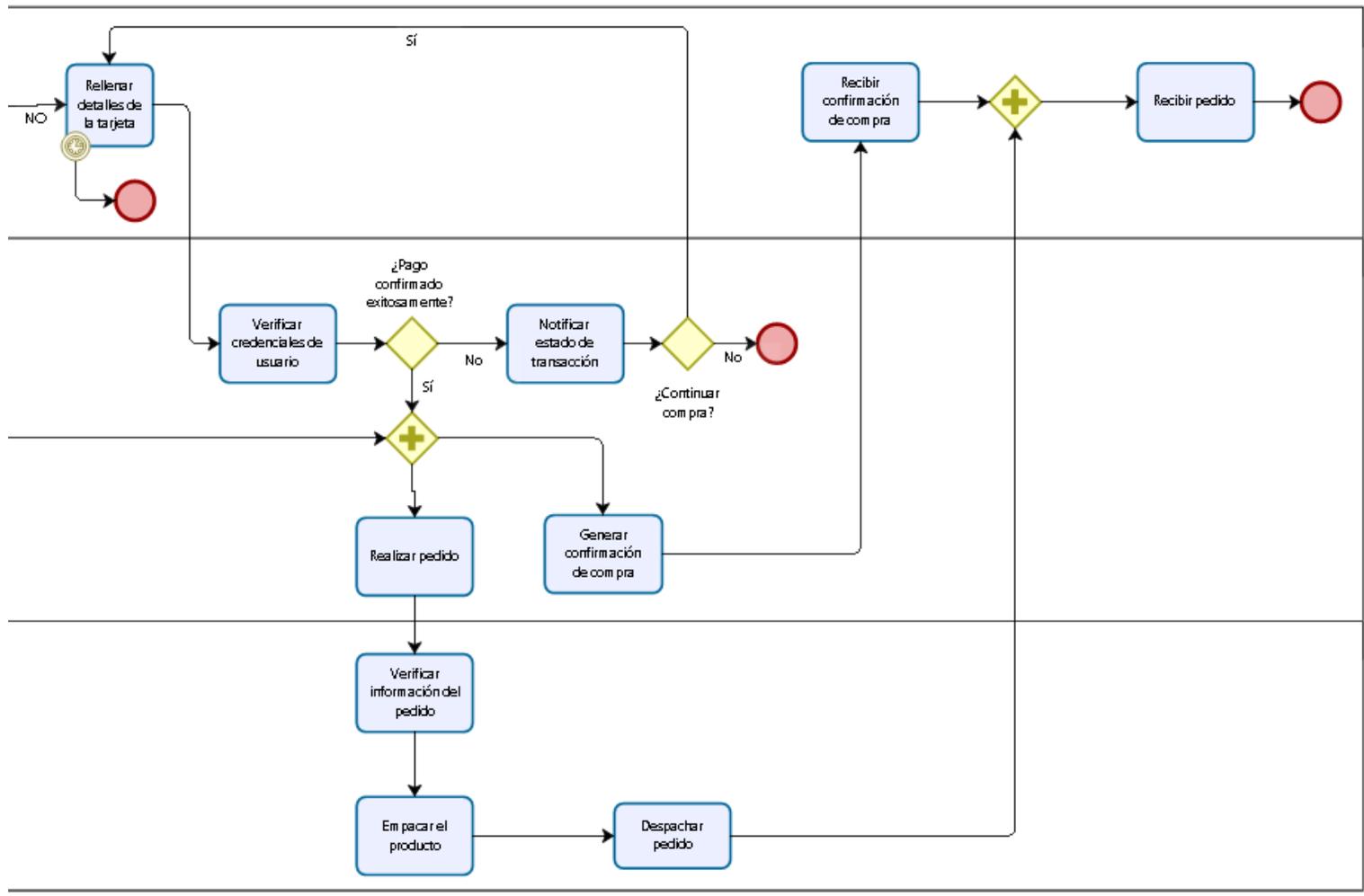
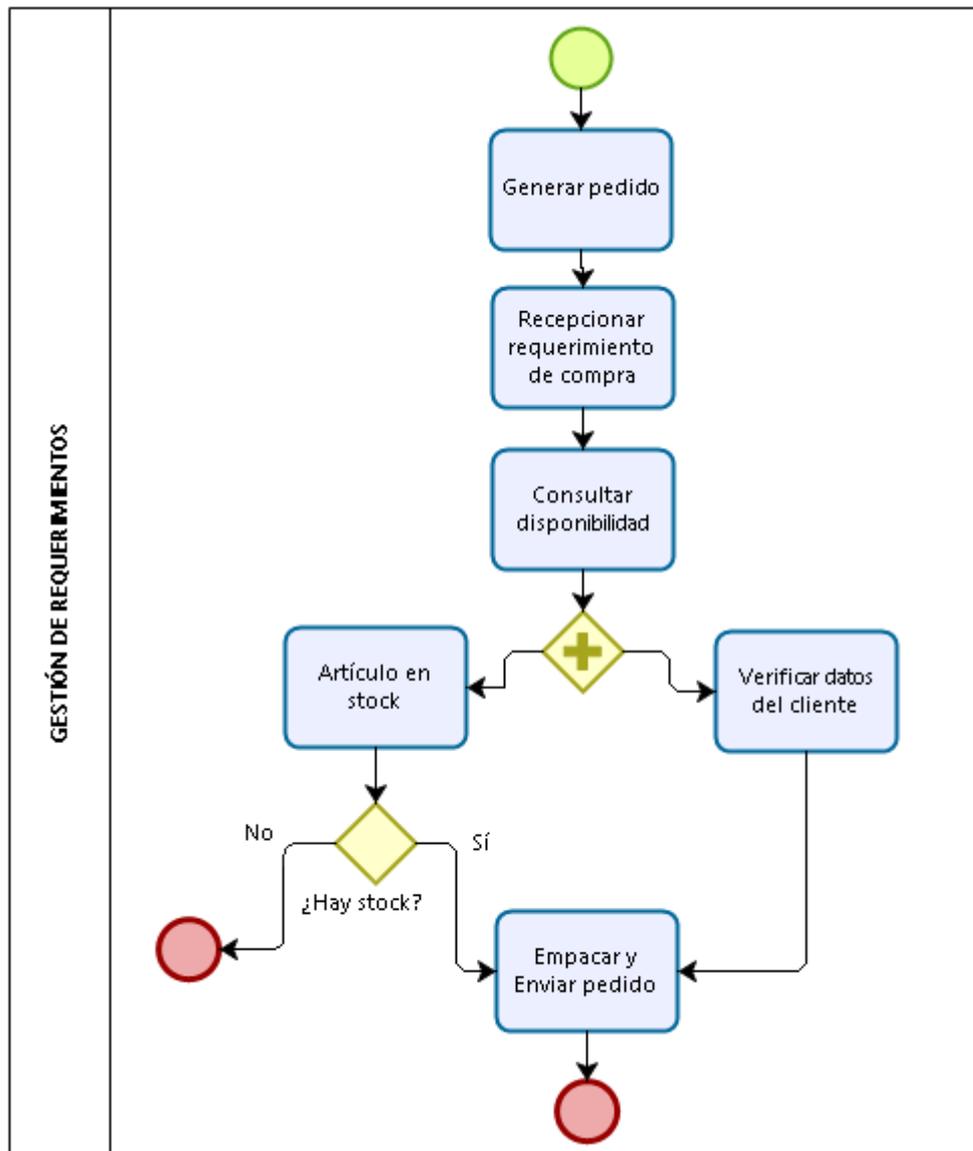


Figura 15.

Gestión de requerimiento.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Tabla 8.*Proceso de requerimiento.*

Ítem	Proceso	Responsable	Descripción
1	Genera pedido	Usuario	Los datos proporcionados por el usuario se utilizarán para enviar las solicitudes en el nuevo formato de requisitos
2	Recepcionar la solicitud del pedido	Encargado de pedido	El área de usuarios envía una solicitud al encargado, que la recibe.
3	Consultar disponibilidad	Encargado de pedido	El encargado inicia a consultar la disponibilidad del producto
4	Empacar y enviar el pedido	Encargado de pedido	Empacar y enviar el pedido.

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Además, se realizó un análisis del puesto de trabajo del encargado de los pedidos y el jefe de compras. Lo que es necesario para cumplir con este nuevo método.

Tabla 9.*Ficha de puesto de jefe de compras.*

COMEXA S.A		Código
FICHA DE PUESTOS		Fecha
		Página
Título del Puesto	Jefe de compras	
Línea de dependencia		
Depende de:	Jefe de logística	
Ejerce supervisión - mando sobre	Encargado de perdidos, personal operativo	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo procedimientos y hacer sugerencias de cambios. • Hacer que las compras sean coherentes. • Buscar nuevos proveedores que cumplan con los requisitos de calidad. • Llevar el control de todas las tareas de gestión documental asociadas a cada compra. • Trazar la disposición del área de compras. • Asegurarse de que los productos son de alta calidad. • Controlar y gestionar el inventario. 		

Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional universitario en Administración de empresas o Ingeniería Industrial
Complementaria <input type="checkbox"/>	Máster en Gestión de la Cadena de Suministros.
Experiencia	
Experiencia (mínima)	No menor de cinco años en <u>puestos gestión</u> comercial.
Experiencia (específica)	Experiencia demostrada en la dirección de equipos de compras durante al menos tres años.
Conocimientos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de gestión de operaciones en una organización. • Conocimientos de negociación y capacidad de persuasión. • Experiencia en la gestión de peticiones de oferta. • Comprensión del módulo SAP R3 MM. • Comprensión de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y de la trazabilidad de la gestión de compras. 	
Perfil de competencias	
Competencias genéricas	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas y de liderazgo • Organización y planificación • Ética y compromiso • Orientación hacia los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de equipos • Negociación • Capacidad de análisis

Tabla 10.

Ficha de puesto de encargados de pedidos.

COMEXA S. A		Código
FICHA DE PUESTOS		Fecha
		Página
Título del Puesto	Encargado de pedidos	
Línea de dependencia		
Depende de:	Jefe de compras	
Ejerce supervisión - mando sobre	-	
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las necesidades de material y servicios con los usuarios. • Asistir al jefe de compras en la toma de decisiones sobre las solicitudes medianas y complicadas. • Gestionar y contratar servicios de mantenimiento. • Utilizar el sistema para crear órdenes de compra. • Colaborar con los usuarios en los análisis técnico-económicos 		

Requisitos mínimos	
Formación	
Nivel educativo alcanzado	Bachiller en Ingeniería Industrial o Administración de empresas
Complementaria	Especialización en gestión de Compras
Experiencia	
Experiencia (mínima)	Tres años en puestos de manejo de inventarios o puesto similares
Experiencia (específica)	Experiencia demostrada en la compra de materiales, servicios y licitaciones durante al menos dos años.
Conocimientos básicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de negociación y capacidad de persuasión. • Experiencia en la gestión de RFQ. • Conocimiento del módulo SAP R3 MM. • Experiencia con KPIs y trazabilidad de la gestión de compras. 	
Perfil de competencias	
Competencias genéricas	Competencias específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas • Ética y compromiso • Orientación hacia los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad de análisis • Liderazgo • Trabajo bajo presión

Indicadores de productividad y de medición a los procesos.

- **Calidad de pedidos generados**

Objetivo general

Calcular e interpretar el indicador de calidad de los pedidos.

Objetivo específico

Controlar la calidad de los pedidos generados por el Departamento de Compras.

Definición

La calidad de pedidos se determinará por medio de la comparación de los pedidos regenerados sin problemas con el total de pedidos generados.

Fórmula

$$Cpg = \frac{Pgsp}{Tpg} \times 100$$

Leyenda:

Cpg: Calidad de pedidos generados
Pgsp: Pedidos generados sin problemas

Tpg: Total de pedidos generados

Periodicidad

Se aplica de manera mensual

Responsable

Encargado de pedidos

Fuente de información

Base de datos

Impacto

Costes asociados a la generación errónea de los pedidos, como el esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver los problemas, el coste de lanzamiento de los pedidos corregidos, el aumento de los costes de mantenimiento de las existencias y la pérdida de ventas, por ejemplo.

Tabla 11.

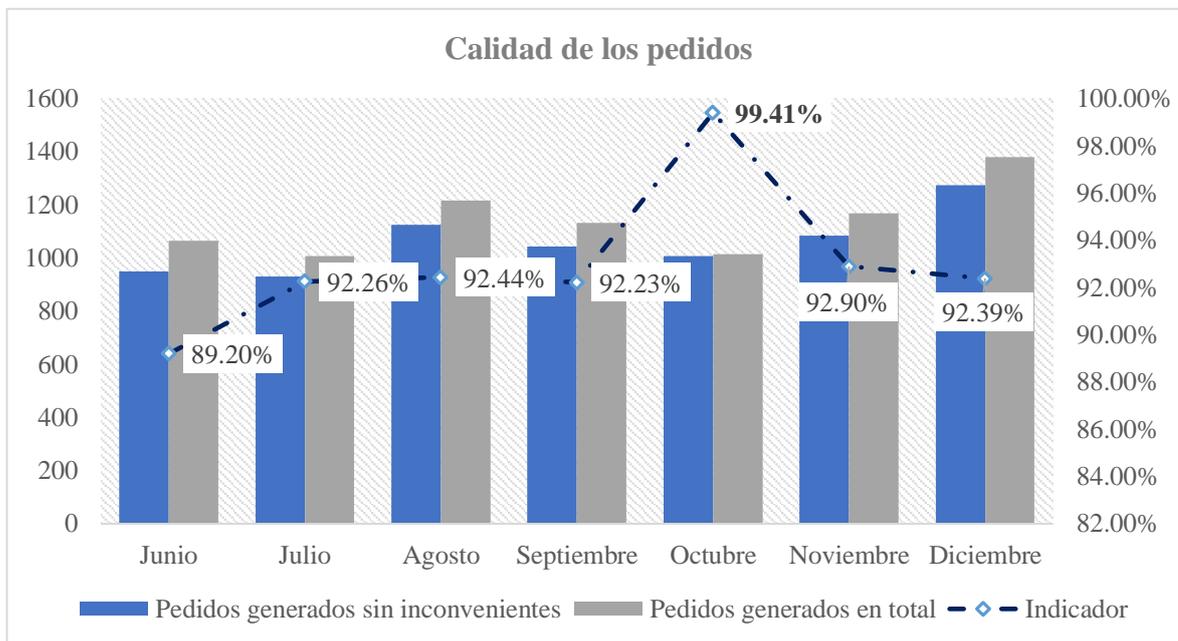
Indicador de pedidos generados.

Mes	Pedidos generados sin inconvenientes	Pedidos generados en total	Indicador
Junio	950	1065	89.20%
Julio	930	1008	92.26%
Agosto	1125	1217	92.44%
Septiembre	1044	1132	92.23%
Octubre	1009	1015	99.41%
Noviembre	1086	1169	92.90%
Diciembre	1275	1380	92.39%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 16.

Calidad de los pedidos.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Entregas conformes aceptadas**

Objetivo general

Con el fin de garantizar la calidad y la entrega puntual de las mercancías a los clientes.

Objetivo específico

Asegurar que productos sean de la máxima calidad y lleguen a tiempo.

Definición

Cuando los productos o pedidos no cumplen con los estándares de calidad y servicio definidos, se hace necesario un desglose por producto para el control de calidad.

Fórmula

$$Ecr = \frac{Pa}{Tocr} \times 100$$

Leyenda:

Ecr: Entregas conformes recibidas

Pa: Pedidos aceptados

Tocr: Total órdenes de compra recibidas.

Periodicidad

Elaboración mensual

Responsable

Para que el indicador se calcule, un encargado de pedidos y un asistente de almacén deberán trabajar de forma integrada.

Fuente de información

Base de datos de la empresa

Impacto

Los costes de reordenación, los retrasos en la producción y los costes adicionales de control de calidad están asociados al envío de pedidos que no cumplen con los estándares de calidad y servicio.

Tabla 12.

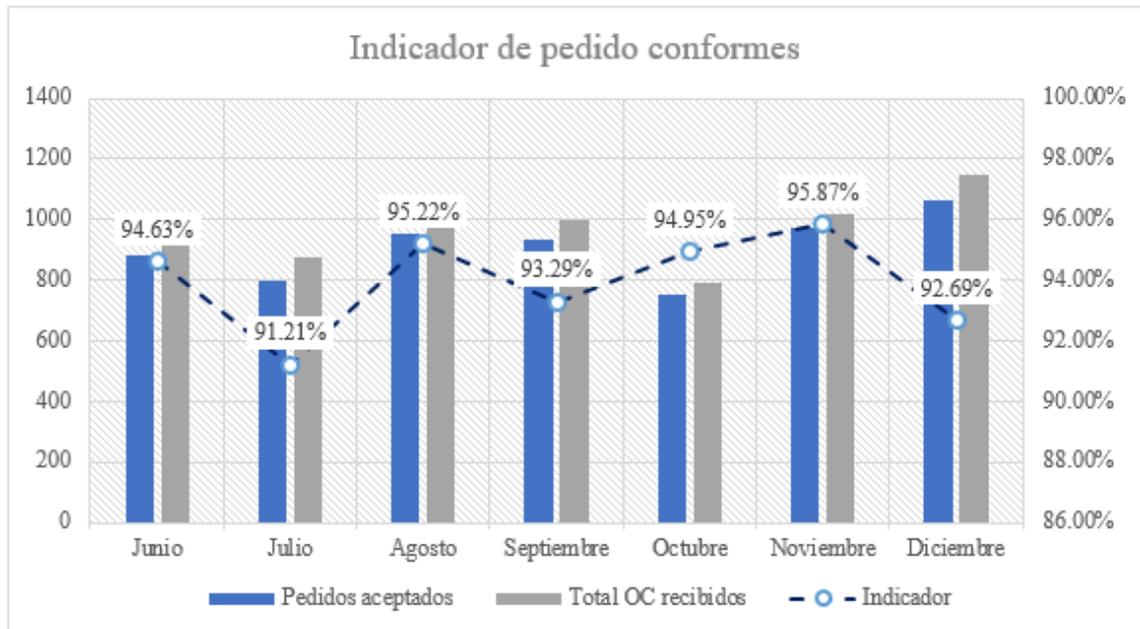
Indicador de entregas conformes aceptadas.

Mes	Pedidos aceptados	Total de OC recibidos	Indicador
Junio	881	931	94.63%
Julio	799	876	91.21%
Agosto	956	1004	95.22%
Septiembre	932	999	93.29%
Octubre	752	792	94.95%
Noviembre	974	1016	95.87%
Diciembre	1065	1149	92.69%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 17.

Indicador de pedidos conformes.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Indicador de volumen de compra**

- Objetivo general**

- La siguiente norma está diseñada para limitar la cantidad de dinero gastado.

- Objetivo específico**

- Indicar el porcentaje de las ventas que se gasta en compras

- Definición**

- Dinero gastado en compras como porcentaje de las ventas.

- Fórmula**

- $$Pvdg = \frac{Vc}{Tv} \times 100$$

- Leyenda:**

- Pvdg*: Porcentaje de ventas gastado en compras.

- Vc*: Valor de compras.

Tv: Total de ventas.

Periodicidad

Cálculo mensual

Responsable

El encargado de pedidos será quien calcule el valor del indicador.

Fuente de información

Base de datos de la empresa

Impacto

Conocer el peso de la actividad de compras con relación a las ventas de la empresa para tomar acciones de optimización de compras y negociación con proveedores.

Tabla 13.

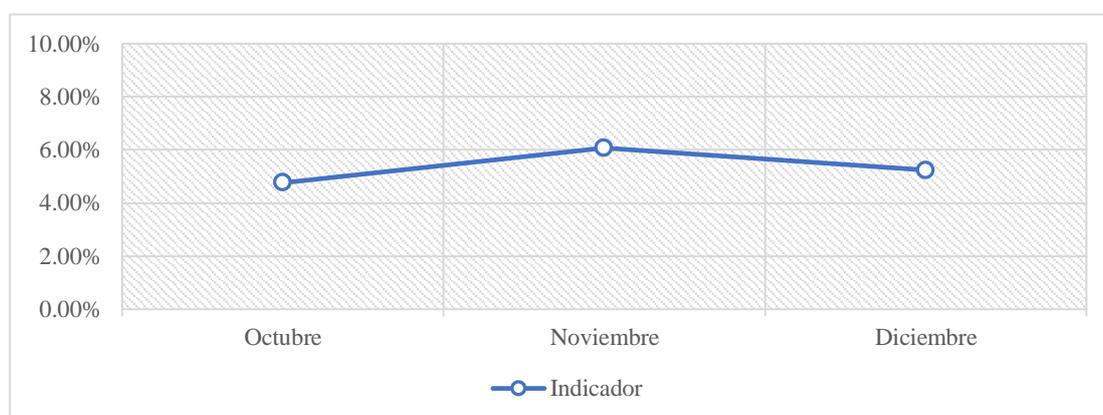
Indicador de volumen de compras.

	Compras	Total Ventas	Indicador
Octubre	98,000	2,058,963	4.76%
Noviembre	96,542	1,589,642	6.07%
Diciembre	103,945	1,987,453	5.23%

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

Figura 18.

Volumen de compras.



Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

- **Ficha Nota de pedido**

Se recomienda su uso para tener un registro de todos los pedidos y registrar observaciones. Además, los clientes pueden obtener una copia y verificar la conformidad de los productos.

Figura 19

Nota de pedido propuesta

NOTA DE PEDIDO			
COMEXA S. A Calle los Libertadores n° 455, en el distrito de San Isidro, Lima – Perú.			
			Fecha: _____
Cliente: _____			
Dirección del cliente: _____			
Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Total			
Forma de pago: _____			
Observaciones: _____			

Nota: *Elaboración propia*

CAPÍTULO VII
PROPUESTA ECONÓMICA DE
IMPLEMENTACIÓN

7.1 Propuesta Económica

La formación de los trabajadores será impartida por una empresa dedicada a cursos de gestión de compras, lo que nos permitirá mejorar las capacidades de los empleados actuales sin tener que adquirir nuevos empleados.

Tabla 14.

Capacitación del personal.

N°	DEFINICIÓN	CRONOGRAMA															
		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
1	Aprobación de la capacitación por el gerente de compras	■	■														
2	Uso correcto del sistema al personal de compras			■	■												
3	Verificación del requerimiento de compra					■	■	■									
4	Verificación del stock								■	■							
5	Capacitación del correcto empaquetado de los productos										■	■					
6	Nuevos indicadores de productividad del área												■	■			
7	Llenado correcto de la nota de pedido														■	■	

Nota: Elaboración Propia.

7.2 Presupuesto

Tabla 15.

Presupuesto.

RECURSOS	COSTO
Personal externo para Capacitación por un mes 2 veces por semana	S/ 3000
Personal externo para Capacitación por un mes 2 veces por semana	S/ 3000
Materiales, Formatos, Separatas, otros S/500	S/ 2500
COSTO TOTAL	S/ 6500

Nota. Elaboración Propia

El costo total de capacitar al personal con personal interno y externo será de S/6500, esto incluye capacitaciones en las nuevas habilidades requeridas en el perfil del comprador.

7.3 Calendario de Actividades y Recursos

Tabla 16.

Horario de citas.

HORARIOS DE CORTE - A TIENDAS COMEXA																				
PROCESOS:					NOTAS IMPORTANTES:															
1.	ENVIO REQUER. PAULO - RODOLFO	ENV. RQ	1. Este cronograma considera una tienda de provincia cada semana																	
2.	ENVIO ADICIONALES RODOLFO Y PAULO	PED. AD.	2. Si hay mas de dos tiendas de provincia los cortes cambian																	
3.	ENVIO DE JUNIOR A UNIMAR	PED	3. Los adicionales estan sujetos a confirmación del Operador																	
4.	CARGUÍO EN ALMACÉN A CAMIÓN	CARG																		
5.	TRANSPORTE ENTREGA A TDA.	ENT.																		
	CLIENTES PRINCIPALES	LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES		SABADO				
		ENV. RQ	PED	CARG	ENT.	ENV. RQ	PED	CARG	ENT.	ENV. RQ	PED	CARG	ENT.	ENV. RQ	PED. AD.	CARG	ENT.	CARG	ENT.	
TIENDAS LIMA	BIS JOCKEY	11:00	12:00	17:00	07:00								13:00	15:00			16:00	07:00		
	LEGO JOCKEY	11:00	12:00	17:00	07:00								13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS BELLAVISTA	11:00	12:00	17:00	07:00								13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS SAN MIGUEL	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	LEGO SAN MIGUEL	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS LIMA NORTE	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	LEGO LIMA NORTE	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS MEGA PLAZA	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS MEGA PLAZA 2	15:00	17:00					16:00	07:00				13:00	15:00			16:00	07:00		
	BIS JOCKEY 2					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS EL POLO					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS SALAVERRY					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS BRASIL					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS SAN BORJA					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS PRIMAVERA					14:00	15:00						16:00	07:00	13:00	15:00		16:00	07:00	
	BIS ESPINAR					14:00	15:00						13:00	15:00	16:00	07:00	16:00	07:00		
	BIS BENAVIDES					14:00	15:00						13:00	15:00	16:00	07:00	16:00	07:00		
	BIS 28 DE JULIO					14:00	15:00						13:00	15:00	16:00	07:00	16:00	07:00		
	BIS LARCOMAR					14:00	15:00						13:00	15:00	16:00	07:00	16:00	07:00		
BIS SANTA ANITA					14:00	15:00						13:00	15:00	16:00	07:00	16:00	07:00			
OUTLET									12:00	15:00							16:00	07:00		
TIENDAS PROV.	BIS TRUJILLO					14:00	15:00									14:00	22:00			
	BIS PIURA					14:00	15:00									13:00	22:00			
	BIS CHICLAYO					14:00	15:00									14:00	22:00			
	BIS CAJAMARCA					14:00	15:00										14:00	22:00		
	BIS ICA					14:00	15:00										15:00	22:00		
	BIS AREQUIPA					14:00	15:00										14:00	22:00		

Nota. Elaborado en base a información de Comexa.

CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

COMEXA S.A es una organización con algunos errores en el área de compras que ocasiona problemas en uso de los recursos por lo que se documentó la situación actual de la empresa para poder tener un panorama general de las deficiencias que presenta la empresa.

Mediante la información encontrada se pudo plantear oportunidades de mejora para renovar el área de compras de la empresa el cual podrá reducir el tiempo del actual proceso, con lo cual se espera mejorar los tiempos de entrega de los pedidos.

Con la información recopilada y documentada se ha podido hallar oportunidades de mejora en el flujo de compras, redefinir el perfil del personal del área de compras y formatos de nota de pedidos que faciliten el envío de los requerimientos. Así mismo con la implementación del plan de mejoramiento en el área de compras y gracias a las capacitaciones constantes los involucrados trabajen con sinergia ya que conocerán el proceso.

8.2 Recomendaciones

Se recomienda que todos los procedimientos sean documentados para que todo el personal tenga claro los pasos que tiene que seguir. También se recomienda analizar y evaluar el proceso de compra periódicamente. Aparte se sugiere que la implementación de este nuevo proceso sea continua para poder obtener los objetivos planteados. Por último, la capacitación al personal debe ser constante así están a la vanguardia y en constante potenciación lo cual será de mucha utilidad para la empresa ya que se optimizará aún más los procesos.

Bibliografía

- Álzate, J. (2017). Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción Reingeniería Producción (CRP) SAS (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente). Obtenido de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/9520>
- Avalos, S. & Gonzales, K. (2013). Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de calzado de niños para incrementar la productividad de la empresa Bambini Shoes-Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6239/Avalos%20Vel%c3%a1squez%2c%20Sandra%20Lorena%20-%20Gonzales%20Vidal%2c%20Karen%20Paola.pdf?sequence=12&isAllowed=y>
- Basurco Zumaeta, A., & León Carrasco, R. (2018). Relación entre homologación de proveedores internacionales y el nivel del servicio al cliente en una empresa importadora en el Perú en el año 2016. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623536/Basurco_ZA.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Álzate, J. (2017). Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa Construcción Reingeniería Producción (CRP) SAS (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente). Obtenido de <https://red.uao.edu.co/handle/10614/9520>
- Avalos, S. & Gonzales, K. (2013). Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de calzado de niños para incrementar la productividad de la empresa Bambini Shoes-Trujillo. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6239/Avalos%20Vel%c3%a1squez%2c%20Sandra%20Lorena%20-%20Gonzales%20Vidal%2c%20Karen%20Paola.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

- Basurco Zumaeta, A., & León Carrasco, R. (2018). Relación entre homologación de proveedores internacionales y el nivel del servicio al cliente en una empresa importadora en el Perú en el año 2016. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623536/Basurco_ZA.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cabanilla Cortéz, E. H. (2020). Propuesta de mejora de calidad para incrementar la productividad en la Empresa de Fertilizantes Brenntag Ecuador SA. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54190>
- Checa Loayza, P. J. (2014). Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa confecciones sol. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/6298>
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?: la entrevista y la encuesta. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. Obtenido de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>
- Franco Prado, Á. J. (2014). Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/763>
- Gómez, L. C., & Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Síntesis tecnológica*, 3(2), 59-67. Obtenido de <http://revistas.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3645>
- Oltra, R. (2015). La Logística Inversa: concepto y definición. Obtenido de *La Logística Inversa: concepto y definición*

- Parrales, M. (2017). Diseño de un manual de procedimientos para la gestión de compras en shoe store–GUAYAQUIL (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17747>
- Pérez, J. Gestión Por Procesos. Madrid: Esic Editorial [en línea], 2014, p. 84-7356-3891.
- Pilay Mero, J. J. (2021). Propuesta para incrementar la productividad en una línea de producción de empaquetado de camarón en la Empresa Natluk SA. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55872/1/PILAY%20MERO%20JONATHAN%20JOSE.pdf>
- Rodríguez, L., Guaita, I. y Marqués, I. (2020). Análisis comparativo de los modelos de la cadena de suministro: ABC, BSC Y SCOR. *Custos e@ gronegocio online*, 16(2), 72-108. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/167454/Rodr%c3%adguez%3bGuaita-Pradas%3bMarqu%c3%a9s%20-%20An%c3%a1lss%20comparatvo%20de%20los%20modelos%20de%20la%20cadena%20de%20sumnstro%3a%20ABC%2c%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Souza, G. (2014). Supply chain analytics. *Business Horizons*, 57(5), 595-605. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681314000901?token=31BD0F88A4F37ECC36E3AA70E2B7A6CE09D56B727BAA88A52F99BFB665C655D008282FCB97FE0BE4C1F72467FDEF4B1E&originRegion=us-east-1&originCreation=20211027174731>
- Suarez, L. (2018). Compromiso Organizacional Y Su Relacion Con Al Productividad Laboral En La Municipalidad Provincial De San Martin. Tarapoto- Peru. <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3169/MAEST.%20GEST%20EMP.%20%20Leyder%20Le%c3%b3n%20Suarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo N° 01

Recepción de pedidos Cliente Comexa S.A

	PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN/PREPARACIÓN DE PEDIDOS CLIENTE COMEXA		
	Fecha de aprobación: 09/01/2018	Versión N°: 01	Página: 11 de 58

	RECEPCIÓN DE CARGA CD	CODIGO	VERSION
		UC-F-GO-CD-01	2

N° DE INGRESO: _____
DAM: _____
F. DE INGRESO: _____

CUENTA: _____

DETALLE INGRESO												
CONTENEDOR / TRANSPORTE	GUÍA DE REMISIÓN	SKU	DESCRIPCIÓN / MODELO	U.T. FÍSICA	BULTOS	UNIDADES OK	EMBALAJE DAÑADO	PRODUCTO DAÑADO	UNIDADES TOTALES RECIBIDAS	UNIDADES SEGÚN FACTURA	FALTANTES / SOBANTES	OBSERVACIONES

AUXILIAR CD

ASISTENTE CD

Anexo N°2

Confirmación de citas de despachos

Formato de Confirmación de Cita (Unimar - Comexa)																	
PRINCIPAL																	
Nombre del Proveedor		Fecha de cita	Hora de cita														
DETALLE																	
Tienda	Orden de Compra	Tipo de mercadería	Bultos o cajas	Unidades													
DETALLE DE LA MOVIL																	
CANTIDAD DE MÓVILES:																	
VOLUMEN TOTAL DE LA MERCADERIA en metros cúbicos (m3)																	
* ES INDISPENSABLE LLENAR TODOS LOS CAMPOS					<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Tipo de Móviles (Marcar con X)</th> </tr> <tr> <td>Plataforma</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Furgón</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Furgoneta</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Automovil</td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Sin movilidad</td> <td> </td> </tr> </table>	Tipo de Móviles (Marcar con X)		Plataforma		Furgón		Furgoneta		Automovil		Sin movilidad	
Tipo de Móviles (Marcar con X)																	
Plataforma																	
Furgón																	
Furgoneta																	
Automovil																	
Sin movilidad																	

Anexo N° 5

Despacho de Mercadería

