



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**FACULTAD INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Diseño de un procedimiento de compras de bienes y servicios para la empresa  
Sertecpet, Lima 2023

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

**AUTOR**

Torrejon Ore, Luis Alexis  
(<https://orcid.org/0009-0005-6891-2609>)

**ASESOR**

Muñoz Muñoz, Ricardo  
(<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>)

**Callao, noviembre de 2023**

# Turnitin\_TSP\_Torrejon\_Ore

## INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	5%
2	<a href="https://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.przetargi.info">www.przetargi.info</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://www.die-beste-wortmarken-recherche-von-eucor.de">www.die-beste-wortmarken-recherche-von-eucor.de</a> Fuente de Internet	<1%

## Dedicatoria

*Al creador, a mis progenitores y a la luz de mi vida: mi hijo.*



## Agradecimiento

Mencionar en primer lugar a mis padres que siempre creyeron en mí, que siempre estuvieron ante una mala situación que no dejaron que me rinda, a mi Universidad que supo nutrirme de conocimiento para afrontar las situaciones no solo laborales sino también de la vida.



## Resumen y Palabras Clave

Este trabajo surge ante la complejidad logística de abastecimiento en el proyecto del Lote 95 en Loreto, donde la empresa Sertecpet se dedica a la construcción de facilidades tempranas para la extracción de crudo. Con limitado acceso fluvial y la opción costosa del transporte por helicóptero, se identificó la necesidad de optimizar el procedimiento de compras. El diseño del procedimiento se enfoca en la separación de flujos para bienes y servicios, reconociendo sus particularidades. Se destaca la importancia de una base de datos actualizada de proveedores y se propone la evaluación de su desempeño. La implementación comprende dos flujos detallados, uno para bienes y otro para servicios, asegurando la especialización en los procesos y enfocándose en la calidad y competitividad de precios. Se establece la necesidad de mantener actualizada la base de datos de proveedores, reconociendo la importancia de la comunicación constante. El sistema de evaluación de proveedores se divide en tres líneas, considerando aspectos como formalidad, condiciones de pago, garantía, postventa, precio, calidad y tiempos de entrega. En conclusión, se logró diseñar un procedimiento integral que aborda los desafíos logísticos específicos de Sertecpet, garantizando una gestión efectiva de adquisiciones, una toma de decisiones fundamentada y la optimización continua de los procesos de compras de bienes y servicios. Este enfoque estructurado y especializado promete eficiencia y competitividad en un entorno logístico desafiante.

Palabras clave: Procedimiento de compras, gestión logística, diseño de procedimiento, bienes y servicios.

## Design of a Procurement Procedure for Goods and Services for Sertecpet, Lima 2023

### **Abstract and Keywords**

The project arises in response to the logistical complexity of the supply process in the Lot 95 project in Loreto, where Sertecpet is involved in the construction of early facilities for crude oil extraction. With limited river access and the costly option of helicopter transport, there was a recognized need to optimize the procurement process. The procedure design focuses on separating flows for goods and services, acknowledging their distinct characteristics. The importance of an updated supplier database is emphasized, and the evaluation of supplier performance is proposed. The implementation includes two detailed flows, one for goods and another for services, ensuring specialization in processes and emphasizing quality and price competitiveness. The need to keep the supplier database updated is established, recognizing the importance of constant communication. The supplier evaluation system is divided into three lines, considering aspects such as formality, payment conditions, warranty, after-sales service, price, quality, and delivery times. In conclusion, a comprehensive procedure was successfully designed to address the specific logistical challenges of Sertecpet, ensuring effective procurement management, informed decision-making, and continuous optimization of the procurement processes for goods and services. This structured and specialized approach promises efficiency and competitiveness in a challenging logistical environment.

**Keywords:** Procurement procedure, goods and services, logistics management, procedure design

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen y Palabras Clave.....	iv
Abstract and Keywords.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Introducción.....	x
Capítulo I: Marco Teórico de la Investigación.....	1
1.1 Bases teóricas.....	2
1.2 Antecedentes del estudio.....	3
1.3 Marco conceptual.....	5
Capítulo II: Planteamiento del Problema.....	7
2.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	8
2.2 Formulación del problema general y específicos.....	11
2.3 Objetivo general y específicos.....	12
Capítulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación.....	12
3.1 Justificación e importancia del estudio.....	13
3.2 Delimitación del estudio.....	14
Capítulo IV: Formulación del diseño.....	15
4.1 Diseño esquemático.....	16
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	20
Capítulo V: Prueba de diseño.....	23
5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	24
Conclusiones.....	30

Recomendaciones ..... 31

Referencias bibliográficas ..... 32





## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Matriz de correlación .....	10
Tabla 2. Frecuencia de causas .....	10
<b>Tabla 3.</b> Indicadores para evaluar proveedores.....	26
<b>Tabla 4.</b> Formato para evaluar a los proveedores .....	27
<b>Tabla 5.</b> Formato y estructura de la base de datos de proveedores.....	29



## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Diagrama de Ishikawa.....	9
<b>Figura 2.</b> Diagrama de Pareto .....	11
<b>Figura 3.</b> Organigrama de la empresa.....	19
<b>Figura 4.</b> Diagrama de flujo de compra de bienes .....	24
<b>Figura 5.</b> Diagrama de flujo de contratación de servicios .....	25



## Introducción

La gestión de compras, como columna vertebral de la operatividad empresarial, despliega un papel crucial en el funcionamiento efectivo de las organizaciones. Esta disciplina va más allá de la simple adquisición de bienes y servicios; representa un componente estratégico que influye directamente en la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad de las empresas. La habilidad para seleccionar proveedores confiables, negociar términos beneficiosos y optimizar la cadena de suministro es esencial para mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

La gestión de compras no solo se limita a la obtención eficiente de recursos; también aborda la evaluación continua de proveedores, la mitigación de riesgos, la optimización de costos y la mejora de la eficiencia operativa. En un mundo empresarial globalizado y en constante evolución, la toma de decisiones informada en el ámbito de las compras se ha convertido en un diferenciador clave. Las empresas que reconocen y priorizan la importancia estratégica de una gestión de compras efectiva están mejor posicionadas para adaptarse a los cambios del mercado, mantener estándares de calidad y responder ágilmente a las demandas de los clientes.

En este contexto, el presente trabajo se sumerge en el análisis detallado de la gestión de compras, explorando su impacto integral en la operatividad empresarial. A medida que nos adentramos en este estudio, surge la necesidad de comprender a fondo cómo las decisiones en el ámbito de compras reverberan en todos los aspectos de una organización, desde la cadena de suministro hasta la satisfacción del cliente, y cómo una gestión de compras eficiente puede traducirse en un éxito empresarial sostenido.

El presente informe sigue la estructura delineada por la institución educativa y se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Aborda el marco teórico que respalda la investigación actual. Este segmento incluye una definición exhaustiva del proceso de abastecimientos, así como la exposición de investigaciones previas con objetivos similares. También se clarifican conceptos fundamentales relacionados con la investigación.

Capítulo II: Proporciona una detallada descripción del problema de estudio. Se realiza un análisis minucioso de las causas mediante el empleo de herramientas de calidad, lo que conduce a la identificación de la raíz del problema. Este enfoque facilita la formulación del problema y de los objetivos de la investigación.

Capítulo III: Desarrolla la justificación de la investigación desde tres perspectivas: práctica, teórica y metodológica. Se reconoce la relevancia del estudio y se establecen los límites de la investigación.

Capítulo IV: Presenta el diseño de la solución propuesta. Se esquematizan gráficamente los pasos a seguir en el desarrollo de un nuevo procedimiento de compras de bienes y servicios. Además, se redacta el detalle de cada paso necesario para llevar a cabo la implementación.

Capítulo V: En este capítulo se lleva a cabo el desarrollo de los objetivos planteados. Se diseña cada componente de la propuesta.

Una vez completada la implementación y evaluados los resultados, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. La sección final del informe incluye las referencias bibliográficas y un anexo.



## Capítulo I: Marco Teórico de la Investigación



## 1.1 Bases teóricas

### Gestión de compras en la cadena de suministro

Cuyo principal argumento es el desarrollo de las compras las cuales aportan de manera positiva a las organizaciones siempre y cuando se utilice la estrategia correcta. Siendo los proveedores y esta área de la organización una parte crítica para el éxito de la relación comercial (Fontalvo, 2017). Hoy en día las compañías necesitan competencias que les permitan añadir valor partiendo del proveedor hasta el cliente. La gestión de compras también cumple un rol importante a la hora de generar un presupuesto ya sea de una serie de bienes o de servicios esto para calcular la rentabilidad como venta para los clientes que la organización trabaja (Aguilera, 2021). Otra de las competencias a resaltar dentro de la gestión de compras es poder identificar las frecuentes necesidades de compra las cuales muchas veces podrían llegar a involucrar la elaboración adecuada de un contrato con el proveedor seleccionado.

### Necesidades de una empresa y/o proyecto

Según Ledesma (2019) todo proceso de compra nace a partir de una necesidad la cual puede ser un bien o un servicio existen muchos tipos de requerimientos los cuales varían según cada tipo de empresa, por ejemplo, tenemos los requerimientos de manufacturas, fabricas las cuales tienen necesidades cíclicas los cuales requieren se atiendan cada cierto tiempo para que las mismas no queden desabastecidas y pueda fluir la producción de los productos comercializados. Por otro lado, Alcamari (2019) precisa que cuando tenemos requerimientos de constructoras, grandes contratistas, las cuales generan los requerimientos luego de realizar una ingeniería básica y posteriormente de detalle, se generan grandes listados de materiales en las distintas partidas del proyecto u obra. Todas estas empresas, fabricas, grandes distribuidoras e integradoras tienen servicios los cuales también necesitan ser atendidos cada de uno de una forma particular.

### Búsqueda de proveedores

Para Brito (2020) luego de tener en claro las necesidades de la organización, los usuarios de cada área se encargan de plasmar en las solicitudes de compras y/o servicios acompañados con todas las especificaciones técnicas e información extra que el área de abastecimiento requiera para una adecuada atención (Cabanillas, 2021).

### Evaluación técnico – económica para la selección del postor

Según Aranda (2018) es la etapa donde existe una coordinación inicial entre el área de compras e ingeniería para revisar la comparativa realizada donde se reflejan los

proveedores que han calificado según el presupuesto y las especificaciones técnicas que el bien o servicio amerita, luego de la validación por parte del área de ingeniería pasamos ya a la negociación en formas de pago, descuentos y contrato de acuerdo con la magnitud de la compra y/o servicio. Posteriormente se presenta a las gerencias para las aprobaciones correspondientes.

#### Homologación de proveedores

Haciendo referencia a normas las cuales deben cumplir los proveedores para poder ser parte del registro para envío de requerimientos de la empresa, es un mecanismo el cual debe acreditar la calidad, prestigio. La Homologación hace referencia a normas técnicas, certificaciones que envuelven productos y sistemas (Camisón et al., 2006).

#### Abastecimiento estratégico

Parte de la iniciativa de la administración, formando alianzas con los proveedores para obtener mejores costos y mejoras en los productos para los consumidores finales. Esta herramienta está enfocada no solamente en obtener el mejor costo si no también las mejores condiciones para ambas partes comprador y proveedor. (Arango et al., 2008).

### 1.2 Antecedentes del estudio

Entre los antecedentes nacional podemos citar a: Ponce (2016) examina cómo las deficiencias en los procesos afecta la preferencia de los clientes. Algunas de las debilidades analizadas incluyen el suministro fuera de tiempo al área de producción, la omisión de herramientas como diagramas de flujo y diagramas causa-efecto, y la falta de gestión de inventarios, lo que dificulta el cálculo de existencias. En el proceso de compras, se señala la ausencia de cuadros comparativos, lo que impide determinar la competitividad de los precios seleccionados. La carencia de indicadores para el área de abastecimiento y logística impacta directamente en la satisfacción del cliente. Requena aplica conocimientos y experiencias previas, así como herramientas instruidas durante su formación académica, para abordar estos puntos críticos en la cadena de abastecimiento, priorizar los artículos con mayor demanda y mejorar los procesos en Metrocolor.

Domingo (2016) logra implementar un procedimiento para la empresa Construcción y Minería Santa Monica SAC, que experimentó un crecimiento significativo, requiriendo un mayor control en sus diversos procesos. Al diseñar el procedimiento de compras, identifica tres componentes fundamentales: el usuario, los

proveedores y los negociadores. Destaca la importancia de las áreas usuarias en la estructura de compras, desde la solicitud hasta el pago al proveedor o la aplicación de garantías. Villaseca detalla cómo superó la implementación de un área de compras gestionada anteriormente solo por un asistente administrativo. Sin embargo, destaca logros como la reducción de costos entre un 15% y 20% al convocar a licitaciones competitivas.

Panchillo (2020) ofrece una visión detallada sobre la implementación de un modelo de gestión de compras para una empresa mediana dedicada al mantenimiento de maquinarias. Destaca la relevancia del manejo eficiente del área de compras para la reducción de costos. Describe actividades clave, como la búsqueda de nuevos proveedores, la negociación de precios y plazos beneficiosos, así como la planificación de pedidos según los tiempos de la empresa. Velásquez subraya la importancia de herramientas como un ERP bien gestionado para demostrar un proceso de adquisiciones bien estructurado y controlado.

Entre los antecedentes internacionales se puede citar: Carro (2012) diseñó un procedimiento de gestión de compras específico para una empresa de construcción. Este sistema comenzó con la creación de una base de datos propia, adaptada a las necesidades de las empresas del sector de la construcción. La base de datos abordó los tres aspectos principales que causan problemas en el proceso de abastecimiento para proyectos de construcción: el excedente de inventario, la escasez de materiales para trabajos programados y las adquisiciones incorrectas. Después de una cuidadosa evaluación de las alternativas disponibles, se determinó que la creación de un sistema, que incluyera un software para proveedores, sería la mejor opción para esta empresa contratista. Este software facilitaría la obtención de ofertas y proporcionaría diversas opciones de los postores en términos de costo y calidad.

Cabanillas (2021) se propuso aumentar la productividad en una empresa mediante un plan de mejoras. Utilizó una metodología cualitativa que incluyó entrevistas, observación, análisis FODA y evaluación del diagrama de Ishikawa. Identificó la falta de recursos y stock de inventarios como la problemática principal, centrada en el área de almacenamiento. Se presentaron opciones que abarcaban la creación de una base de datos de proveedores, la asignación de fondos para la reconstrucción del almacén y la revisión del inventario de productos. La sugerencia para mejorar se enfocó en administrar la base de datos de proveedores, reacondicionar el almacén, organizar la mercancía, realizar segmentaciones en la base de datos y llevar a



cabo una evaluación constante del almacenamiento mediante un control de inventario periódico.

Ortiz (2019) se propuso mejorar la productividad mediante la implementación de un modelo de gestión por procesos. Identificó problemas relacionados con la información administrativa desactualizada, el flujo de información, la falta de documentación y la ausencia de indicadores para supervisar la producción. El enfoque se centró en el área de producción, donde se introdujo un proceso que incluyó la elaboración del manual de procesos y funciones, el establecimiento de indicadores, la automatización de formularios y la generación automática de informes. Este enfoque permitió obtener un conocimiento preciso del estado de la empresa, facilitando la toma de decisiones gerenciales y resultando en un aumento de la productividad. El plan de mejora abarcó la implementación de indicadores de gestión, la automatización de formularios y propuestas para la automatización del proceso de producción, brindando empoderamiento al personal en todas las áreas de trabajo.

### 1.3 **Marco conceptual**

**Materiales:** Bienes requeridos por las diferentes disciplinas de ingeniería sin limitarse a las áreas: civil, mecánica, eléctrica, instrumentación.

**Servicios:** Son todas las actividades realizadas por terceros que afectan al desarrollo de las actividades.

**Compra local:** Cualquier adquisición que se realice dentro del territorio peruano.

**Compra Internacional:** Cualquier adquisición que se realice en el exterior.

**Solicitud de compra:** Necesidad que se origina para ser cubierta con la compra.

**Interesado:** Es el colaborador de Sertecpet de Perú S.A. que presenta una solicitud de material a bodega.

**Cotización:** Proforma de los proveedores respecto de los requerimientos de la compañía.

**ERP:** Sistema de planeación de recursos de la empresa disponible.

**Orden de compra:** Documento aprobado que obliga a las partes a cumplir los términos y condiciones pactadas. Es elaborado manualmente o en el sistema ERP en formatos establecidos.

**Orden de compra abierta:** utilizada para mantener una relación comercial con un proveedor recurrente a un plazo determinado donde exista un contrato.

**Producto:** Es el bien que está siendo comprado y que puede ser cualquiera de los descritos en el alcance.

**Proveedor Único:** Son quienes entregan a Sertecpet de Perú S.A. un producto o un servicio que por sus características no pueden ser provistas por otros proveedores. Estos proveedores se incluirán en la Lista Maestra de Proveedores a pesar de que no alcancen el puntaje requerido.

**Proveedor Común:** Son todos aquellos que constantemente proveen productos, servicios, suministros, herramientas, repuestos a Sertecpet de Peru S.A. y que cumplen adecuadamente, tienen puntuación en el rango establecido, cumplen con el debido proceso.

**Proveedor Crítico:** Son aquellos proveedores indispensables o esenciales para algún propósito o tarea y que requieren alguna acción específica.

**Ítem Crítico:** Producto que afecta a la calidad del proyecto u operación, está definido en el alcance del presente procedimiento

**Proyecto EPC:** Proyecto el cual implica la Ingeniería, Procura y construcción en e inglés Engineering, Procurement and construcción.



## Capítulo II: Planteamiento del Problema



## 2.1 Descripción de la Realidad Problemática

El proceso de compras en cada empresa es sin lugar a duda uno de los procesos más críticos puesto que son quienes inicialmente cotizan los materiales, equipos y servicios que son necesarios para las operaciones. Junto con el área de planeamiento elaboran el presupuesto inicial con el cual se provisiona la liquidez que la organización necesita para un correcto funcionamiento. Alrededor del mundo el área de compras es el principal engranaje para optimizar los costos obtenidos inicialmente mediante una correcta negociación para con esto obtener una rentabilidad mucho mayor que la inicialmente prevista. Con la tecnología desarrollada hoy en día el área de compras puede tener una mayor trazabilidad desde el requerimiento hasta la atención al área usuaria.

Un claro ejemplo a nivel de América Latina tenemos la implementación del programa de fortalecimiento de compras públicas usando herramientas tecnológicas el cual permite tener un mejor control en el procedimiento teniendo en cuenta que estas compras representan un buen porcentaje del PBI en cada País sudamericano, los procedimientos de compras son piezas claves para el desarrollo en muchos de sus sectores: construcción, salud, educación, etc. Todos estos programas a nivel publico tratan siempre de orientarse a la transparencia de cada proceso donde se refleje una competencia leal para los proveedores ofertantes en los respectivos requerimientos de productos y/o servicios para el estado.

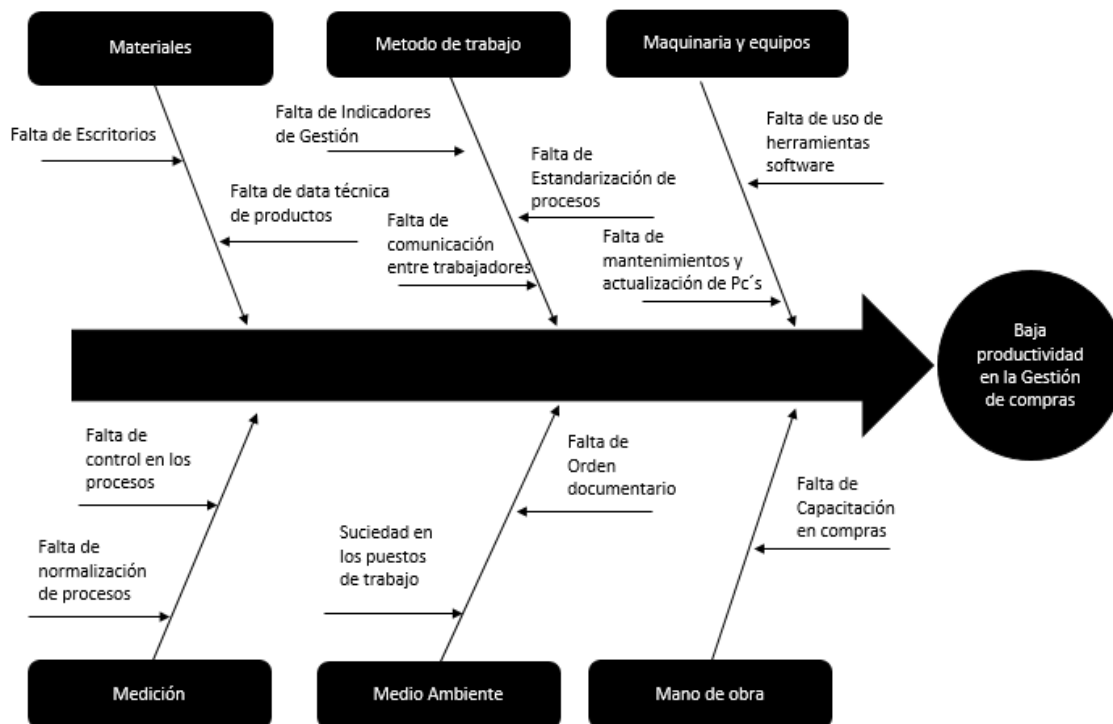
Últimamente la entidad encargada de las adquisiciones para el estado el portal Perú compras incorporó herramientas tecnológicas e innovadoras con el fin de incrementar la eficiencia. Del conjunto de implementaciones podemos destacar la generación de fichas de homologación las cuales incluyen las particularidades de los bienes que son solicitados por cada entidad, estas fichas no permiten que los compradores puedan dirigir la compra hacia algún proveedor, la otra herramienta interesante es el proceso de subasta inversa donde el comprador no puede saber quién es el proveedor que obtendrá la buena pro hasta el final del proceso evitando que pueda anticipar los costos de otros postores, estos avances en nuestro país reflejan lo primordial que es el proceso de compras no solo en la gestión pública si no también en la privada donde se realizan licitaciones en pequeña y gran escala según la magnitud del proyecto o negocio.

La compañía en la cual se implementó el proceso de compras que describimos en el presente trabajo tiene sus oficinas principales en Lima, la cual se encarga de la

construcción de facilidades tempranas para la extracción del crudo en el Lote 95 el mismo que está ubicado en la Localidad de Bretaña, distrito Puinahua departamento de Loreto donde la logística es bastante compleja puesto que solo se tiene acceso fluvial, la otra alternativa para el abastecimiento es a través de Helicóptero, esta opción es el último recurso a emplear puesto que genera un alto costo para Sertecpet de Peru, es justamente por la complejidad del traslado de materiales y/o servicios que el proyecto amerite un procedimiento de compras que agilice el proceso de abastecimiento, contando con procesos separados de bienes y servicios, una base de datos de proveedores y la evaluación de cumplimiento de los mismos.

En la figura 1 se muestra el diagrama de Ishikawa

**Figura 1.** Diagrama de Ishikawa



La Figura 1 muestra que, utilizando el diagrama de Ishikawa, fue posible identificar todas las causas relacionadas con la disminución de la productividad en el departamento de compras de la empresa. Posteriormente, se elaboró la matriz de correlación.

**Tabla 1. Matriz de correlación**

	<b>Causas</b>		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	TOTAL	%
<b>C1</b>	Falta de Escritorios	<b>C1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	2	10	3%
<b>C2</b>	Falta de data técnica de productos	<b>C2</b>	4	2	4	4	2	4	2	4	2	2	4	2	32	8%
<b>C3</b>	Falta de Indicadores de Gestión	<b>C3</b>	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	36	9%
<b>C4</b>	Falta de Estandarización de procesos	<b>C4</b>	0	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	36	9%
<b>C5</b>	Falta de comunicación entre trabajadores	<b>C5</b>	4	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	32	8%
<b>C6</b>	Falta de uso de herramientas software	<b>C6</b>	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	6%
<b>C7</b>	Falta de mantenimientos y actualización de Pc's	<b>C7</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	6%
<b>C8</b>	Falta de control en los procesos	<b>C8</b>	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	38	10%
<b>C9</b>	Falta de normalización de procesos	<b>C9</b>	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	36	9%
<b>C10</b>	Suciedad en los puestos de trabajo	<b>C10</b>	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	28	7%
<b>C11</b>	Falta de Orden documentario	<b>C11</b>	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	30	8%
<b>C12</b>	No se cuenta con área de compras, infraestructura	<b>C12</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	28	7%
<b>C13</b>	Falta de Capacitación	<b>C12</b>	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	30	8%
															382	100%

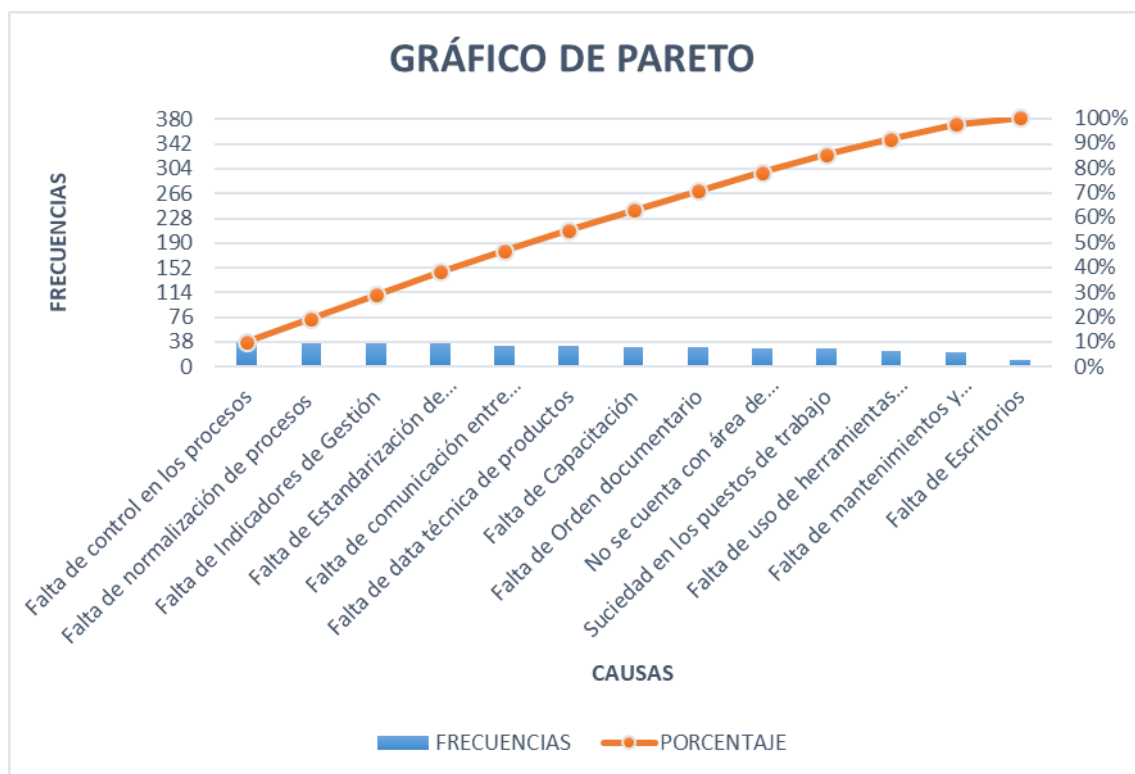
La tabla 1 presenta una representación visual de la comparación entre cada causa, utilizando tres valores: "4" indica una correlación alta entre las causas, "2" señala una correlación regular, y "0" indica la ausencia de correlación. Esta matriz facilita la identificación de las causas principales asociadas a la pérdida de productividad en el área de compras. A través de este análisis, se puede seleccionar la herramienta más adecuada para abordar eficazmente este desafío en la empresa.

En la tabla 2 se analizan las frecuencias de las causas.

**Tabla 2. Frecuencia de causas**

<b>item</b>	<b>Causas</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
<b>C8</b>	Falta de control en los procesos	10%	10%
<b>C9</b>	Falta de normalización de procesos	9%	19%
<b>C3</b>	Falta de Indicadores de Gestión	9%	29%
<b>C4</b>	Falta de Estandarización de procesos	9%	38%
<b>C5</b>	Falta de comunicación entre trabajadores	8%	47%
<b>C2</b>	Falta de data técnica de productos	8%	55%
<b>C12</b>	Falta de Capacitación	8%	63%
<b>C11</b>	Falta de Orden documentario	8%	71%
<b>C12</b>	No se cuenta con área de compras, infraestructura	7%	78%
<b>C10</b>	Suciedad en los puestos de trabajo	7%	85%
<b>C6</b>	Falta de uso de herramientas software	6%	92%
<b>C7</b>	Falta de mantenimientos y actualización de Pc's	6%	97%
<b>C1</b>	Falta de Escritorios	3%	100%
		100%	

**Figura 2.** Diagrama de Pareto



Según la Figura 2, se observa que el 80% de los defectos en el área de compras se atribuyen principalmente a 8 causas. En consecuencia, se recomienda que la organización se enfoque en resolver estas problemáticas para optimizar sus procesos y maximizar la productividad. Estos hallazgos proporcionan la base para plantear el problema y los objetivos de la investigación.

## 2.2 Formulación del problema general y específicos

Problema General:

¿Cómo diseñar un procedimiento de compras de bienes y servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023

Problemas específicos:

¿Cómo diseñar un procedimiento de compra de bienes y un procedimiento de contratación de servicios en la empresa Sertecpet, Lima 2023?

¿Cómo diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios para evaluar el cumplimiento de los proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023?

¿Cómo diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios que mantenga actualizada la base de datos de proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023?

### 2.3 Objetivo general y específicos

#### Objetivo General

Diseñar un procedimiento de compras de bienes y servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023

#### Objetivos específicos

Diseñar un procedimiento de compras de bienes y un procedimiento de contratación de servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023

Diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios para evaluar el cumplimiento de los proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023.

Diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios que mantenga actualizada la base de datos de proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023.



## Capítulo III: Justificación y Delimitación de la Investigación



### **3.1 Justificación e importancia del estudio**

#### **Justificación Teórica:**

La implementación de un procedimiento de compras de bienes y servicios en la empresa Sertecpet se fundamenta teóricamente en la necesidad de establecer un marco estructurado que siga las mejores prácticas en gestión empresarial. Desde una perspectiva teórica, este procedimiento se basa en modelos de eficiencia y control, buscando integrar las teorías de gestión de compras y abastecimiento para optimizar la adquisición de recursos. La literatura especializada respalda la importancia de contar con procesos sólidos de compras de los bienes y servicios adquiridos.

#### **Justificación Metodológica:**

La metodología adoptada para diseñar el procedimiento de compras implica un enfoque aplicado que se centra en la realidad específica de Sertecpet. La investigación se desarrollará mediante un diseño de investigación aplicada, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar información relevante sobre las necesidades y procesos de compra existentes en la empresa. La metodología aplicada permitirá adaptar las teorías de gestión a las circunstancias concretas de Sertecpet, garantizando así la efectividad y aplicabilidad práctica del procedimiento diseñado.

#### **Justificación Práctica:**

El diseño de un procedimiento de compras para Sertecpet se orienta a resolver problemas y mejorar la eficiencia operativa en el ámbito de adquisiciones. Este procedimiento proporcionará pautas claras para la selección, evaluación y adquisición de bienes y servicios, contribuyendo así a simplificar los procesos internos y a asegurar la transparencia en las transacciones comerciales. Además, se espera que la implementación práctica de este procedimiento impacte positivamente en la toma de decisiones, reduzca los tiempos de espera y minimice posibles riesgos asociados a la gestión de compras.

#### **Importancia del Trabajo:**

El diseño del procedimiento de compras para Sertecpet es crucial en varios aspectos. En primer lugar, contribuye al fortalecimiento de la estructura organizativa al establecer un marco sistemático para la gestión de adquisiciones. Además, optimiza los recursos y garantiza la calidad de los bienes y servicios, influyendo directamente en la eficiencia operativa. La implementación exitosa de este procedimiento no solo mejorará la operación interna, sino que también fortalecerá la posición competitiva de Sertecpet

en el mercado al demostrar un compromiso claro con la eficiencia, la calidad y la transparencia en sus operaciones comerciales.

### **3.2 Delimitación del estudio**

Delimitación espacial:

La recopilación de datos para nuestro informe se realizó en las oficinas de Sertecpet de Peru, San Isidro Lima.

Delimitación temporal:

Para la elaboración del informe se recopiló la información del año 2023.



**Capítulo IV: Formulación del diseño**



#### 4.1 Diseño esquemático

SERTECPET se enfrenta al desafío de establecerse como una industria que suministra herramientas, equipos, partes, piezas y servicios a los sectores público y privado, con la visión de ofrecer soluciones integrales respaldadas por tecnología de vanguardia.

La empresa, especializada en proporcionar soluciones integrales con tecnología de punta para los sectores energético, petrolero, minero e industrial, se destaca por su sólido Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y Ambiente. Además, cuenta con certificaciones internacionales y patentes en 27 países alrededor del mundo.

Con instalaciones industriales modernas y procesos respaldados por la mejora continua, SERTECPET ha consolidado un robusto gobierno corporativo y adopta las mejores prácticas. Estas características le permiten contribuir directamente a la productividad y al mejoramiento de los índices de competitividad del país.

Para satisfacer sus necesidades laborales, la empresa define los siguientes puestos importantes: Gerente General, Analista de Tecnología, Coordinador Financiero, Coordinador de Ingeniería, Contador, Gerente de Proyectos, Coordinador de Proyectos, Control de Proyectos, Coordinador de Compras, responsable de Compras, Gerente de Operaciones, Coordinador de Operaciones Internacional y Coordinador de Operaciones.

Las funciones de las posiciones son:

**Gerente General:**

Definir y liderar la estrategia general de la empresa.

Supervisar y coordinar las actividades de todos los departamentos.

Tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Representar a la empresa ante clientes, socios y otras partes interesadas.

**Analista de Tecnología:**

Evaluar y analizar las tecnologías emergentes relevantes para la empresa.

Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia y productividad.

Colaborar con otros departamentos para integrar tecnologías innovadoras.

Mantenerse actualizado sobre las tendencias tecnológicas en el sector.

**Coordinador Financiero:**

Supervisar y gestionar las actividades financieras de la empresa.

Elaborar informes financieros y presupuestos.

Coordinar con otros departamentos para asegurar una gestión financiera eficiente.

Implementar políticas y procedimientos financieros.

Coordinador de Ingeniería:

Supervisar y coordinar proyectos de ingeniería.

Colaborar con el equipo de tecnología para implementar soluciones innovadoras.

Garantizar la calidad y eficiencia en los proyectos de ingeniería.

Gestionar el personal del departamento de ingeniería.

Contador:

Gestionar y supervisar las actividades contables y fiscales.

Preparar informes financieros y declaraciones de impuestos.

Asegurar el cumplimiento de las normativas contables y fiscales.

Colaborar con auditores internos y externos.

Gerente de Proyectos:

Planificar y supervisar la ejecución de proyectos.

Gestionar recursos y presupuestos para proyectos.

Garantizar el cumplimiento de plazos y objetivos.

Colaborar con equipos multidisciplinarios.

Coordinador de Proyectos:

Asistir en la planificación y ejecución de proyectos.

Coordinar con diferentes equipos para asegurar la fluidez del proyecto.

Seguir el progreso y actualizar informes de estado.

Gestionar los riesgos y problemas del proyecto.

Control de Proyectos:

Monitorear y evaluar el progreso de los proyectos.

Implementar sistemas de control de calidad.

Desarrollar y mantener métricas para evaluar el rendimiento del proyecto.

Colaborar con equipos para corregir desviaciones del plan.

Coordinador de Compras:

Gestionar el proceso de adquisición de bienes y servicios.

Negociar con proveedores para obtener las mejores condiciones.

Colaborar con otros departamentos para entender las necesidades de compra.

Evaluar y seleccionar proveedores.

**Responsable de Compras:**

Supervisar y dirigir el equipo de compras.

Asegurar la eficiencia y eficacia en el proceso de compras.

Gestionar relaciones con proveedores clave.

Participar en la toma de decisiones estratégicas de compras.

**Gerente de Operaciones:**

Supervisar y gestionar todas las operaciones de la empresa.

Desarrollar e implementar políticas operativas.

Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

Colaborar con otros departamentos para optimizar procesos.

**Coordinador de Operaciones Internacional:**

Coordinar las operaciones en mercados internacionales.

Gestionar logística y cadena de suministro a nivel global.

Asegurar el cumplimiento de regulaciones internacionales.

Colaborar con equipos multiculturales.

En la figura 1 se muestra la estructura organizacional de la empresa a nivel de detalle, identificando a los responsables por posición.

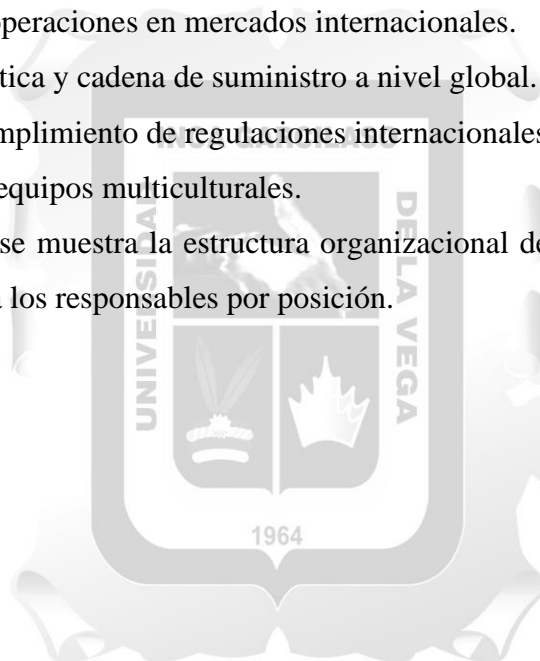
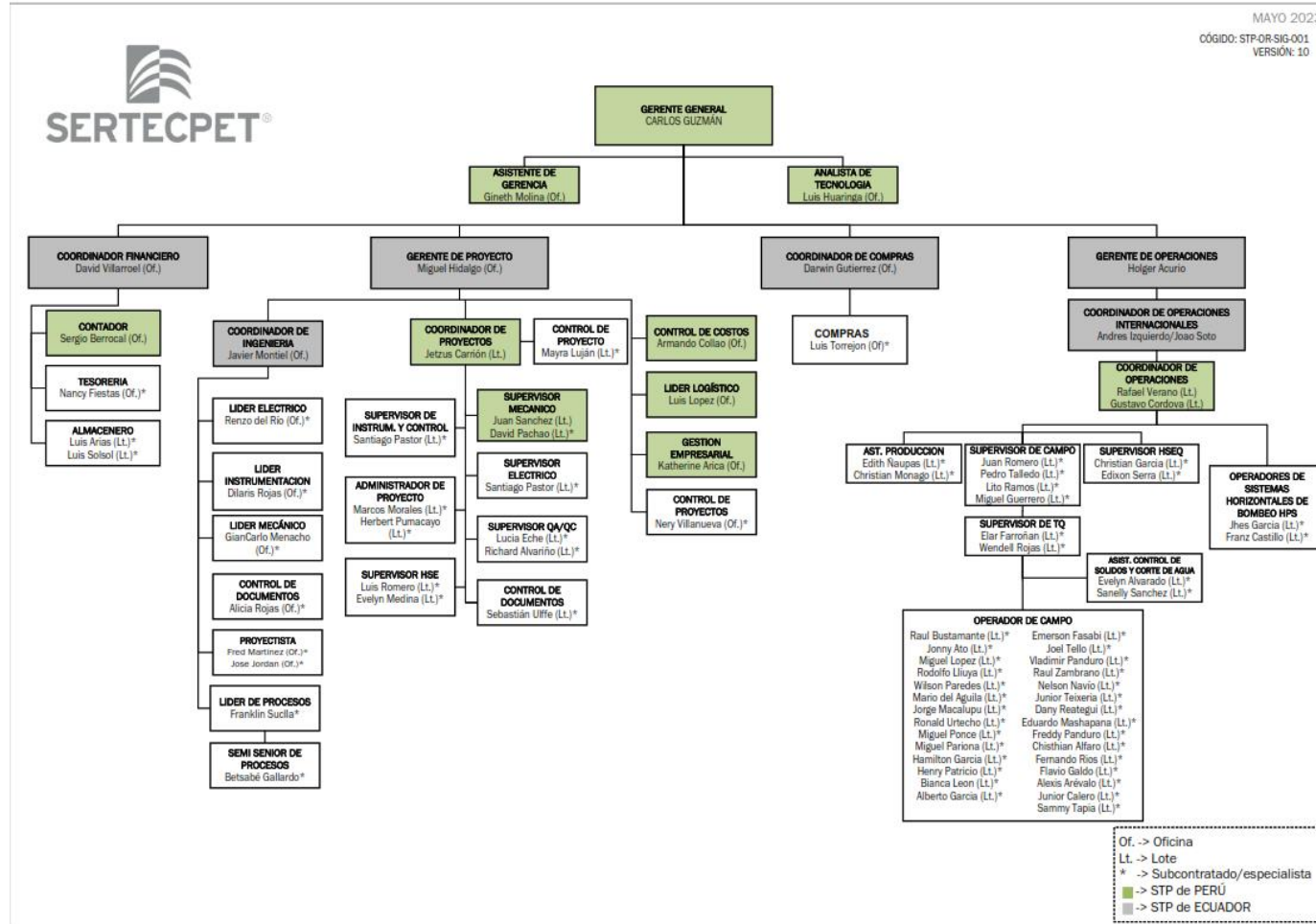


Figura 3. Organigrama de la empresa



## 4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Procedemos a describir el paso a paso del proceso implementado en la experiencia para la empresa Sertecpet de Peru.

Este procedimiento aplica desde la generación de una solicitud de compra que entre otros productos y servicios puede incluir:

- Materiales, Partes y piezas
- Instrumentos de calibración y medida
- Equipos, partes y/o componentes a montarse en un proyecto.
- Servicios de calibración
- Renta de maquinaria y equipo
- Herramientas especiales que después del proceso de construcción y montaje, serán un activo para el cliente
- Cualquier otro elemento o artículo que influya en el Sistema de Gestión Integrado, sea parte constitutivo del mismo y sea considerado material permanente
- Actividades subcontratadas que afecten a la calidad del bien o servicio.

Es responsabilidad del Equipo de trabajo de Compras controlar que las cotizaciones se realicen al menos a 2 proveedores y poder escoger la mejor opción en precios, calidad y tiempos de entrega, salvo el caso donde existan proveedores únicos declarados como tal y cuando no exista un contrato previamente firmado.

El usuario debe emitir un informe técnico de recomendación del proveedor para servicios o bienes especializados no recurrentes, sin embargo, es responsabilidad del Equipo de trabajo de compras gestionar el ámbito comercial con el proveedor, verificar y realizar comparaciones de mercado de ser posible, es decir, considerando si el proveedor es único.

Para el caso de servicios recurrentes o bienes que tengan una lista de precios vigente o un contrato, se aplicarán los acuerdos del mismo sin necesidad de volver a pedir cotizaciones, esto sujeto a las condiciones de mercado al momento de realizar la compra.

Es responsabilidad del Equipo de trabajo de compras informar a los usuarios el tiempo de entrega, características especiales o requerimientos técnicos de los productos a adquirir.



El Equipo de Trabajo de compras tiene a cargo la negociación con los proveedores, únicamente se pueden realizar negociaciones con posterioridad a la recepción de ofertas en las fechas establecidas para mejorar los beneficios para la Compañía, sin que exista favoritismo hacia proveedores específicos, se debe negociar con todos los proveedores a fin de que se puedan maximizar los beneficios para la Compañía, las sub contrataciones para proyectos vigentes se realizan en conjunto con el área de proyectos.

Para el caso de las compras urgentes se realizará la compra con la autorización expresa del Gerente del Proyecto y del Gerente General procurando obtener las mejores condiciones en cuanto a calidad y precio. La notificación de la compra urgente al proveedor la realizará el Comprador del Equipo de Trabajo o su delegado y se deberá llenar el Formulario de Proveedor Único explicando los motivos de la urgencia; este tipo de compras deben informarse mensualmente al Comité de Compras y a los Socios.

Para el área usuaria Provisiona los bienes y servicios necesarios en tiempo y cantidad. El área usuaria es responsable de proporcionar la información técnica, a más de describir el producto a comprar, especificaciones técnicas y los requisitos para la aprobación del bien o del servicio, procedimientos, procesos y equipos.

El área usuaria puede tener requerimientos críticos o estratégicos para los proyectos, los cuales tienen un proceso distinto como modalidad de compra Fast Track por ejemplo.

Para el caso de la recepción del bien y/o servicio se confirma con el proveedor la recepción de la orden y se coordina el embarque de la mercadería a las diferentes locaciones de acuerdo a los requerimientos. Dependiendo de la necesidad del material, éste se embarcará por transporte aéreo terrestre o multimodal, llenando la correspondiente guía de remisión.

Los documentos habilitantes para el ingreso de productos a Bodega, equipos, materiales son:

- La orden de compra (documento interno)
- Packing List (compras internacionales)
- Guía de remisión (compras locales)
- Certificados de calidad, manuales de operación, etc. (según aplique)

Todo proveedor de químicos, aceites, grasas y productos peligrosos debe enviar las respectivas hojas de seguridad de dichos productos para coordinar el medio de

transporte más idóneo, personal del Área de bodegas o logística se encarga de revisar esta documentación.

Para servicios el departamento usuario recibe el servicio y verifica que este haya sido llevado a cabo de acuerdo con lo establecido en la orden de compra y el contrato; de ser aplicable.



**Capítulo V: Prueba de diseño**



## 5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Se desarrolla de acuerdos a los objetivos planteados.

Objetivo general

Diseñar un procedimiento de compras de bienes y servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023

El cumplimiento del objetivo general se realizará con el cumplimiento de los objetivos específicos.

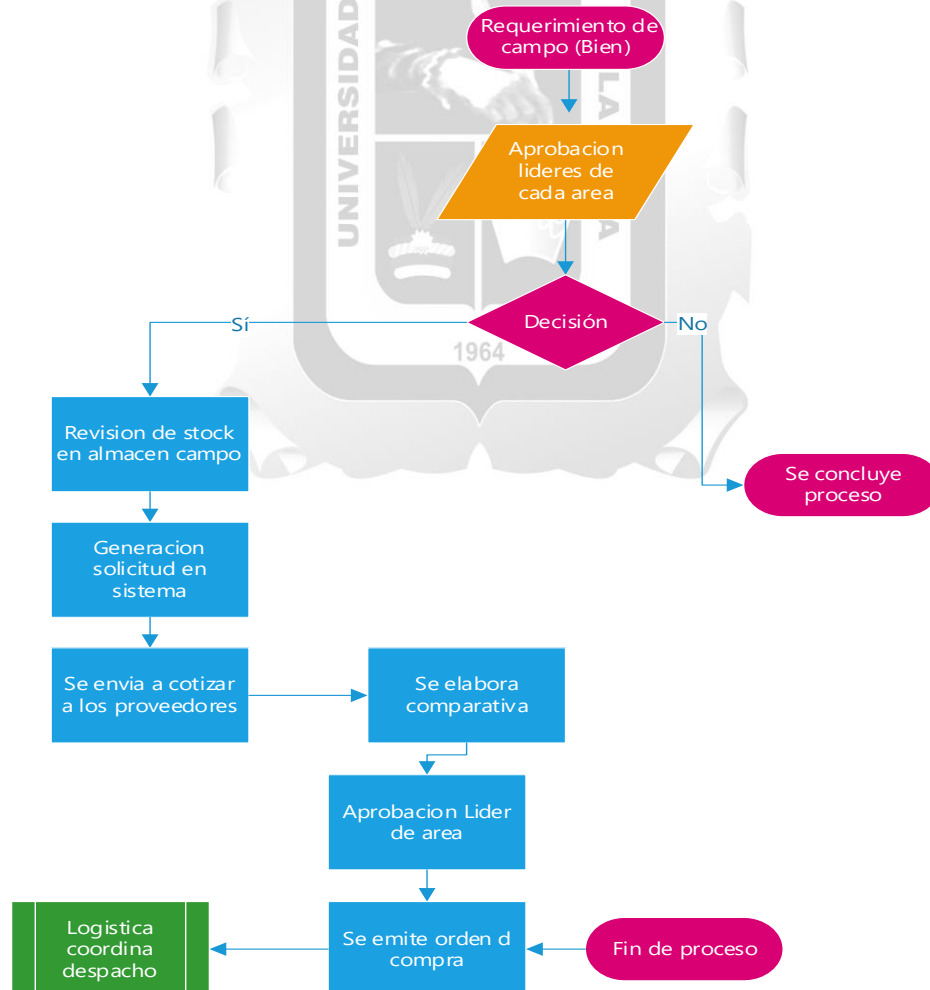
Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Diseñar un procedimiento de compras de bienes y un procedimiento de contratación de servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023.

Se diseñaron los dos diagramas de flujo, compras y servicios.

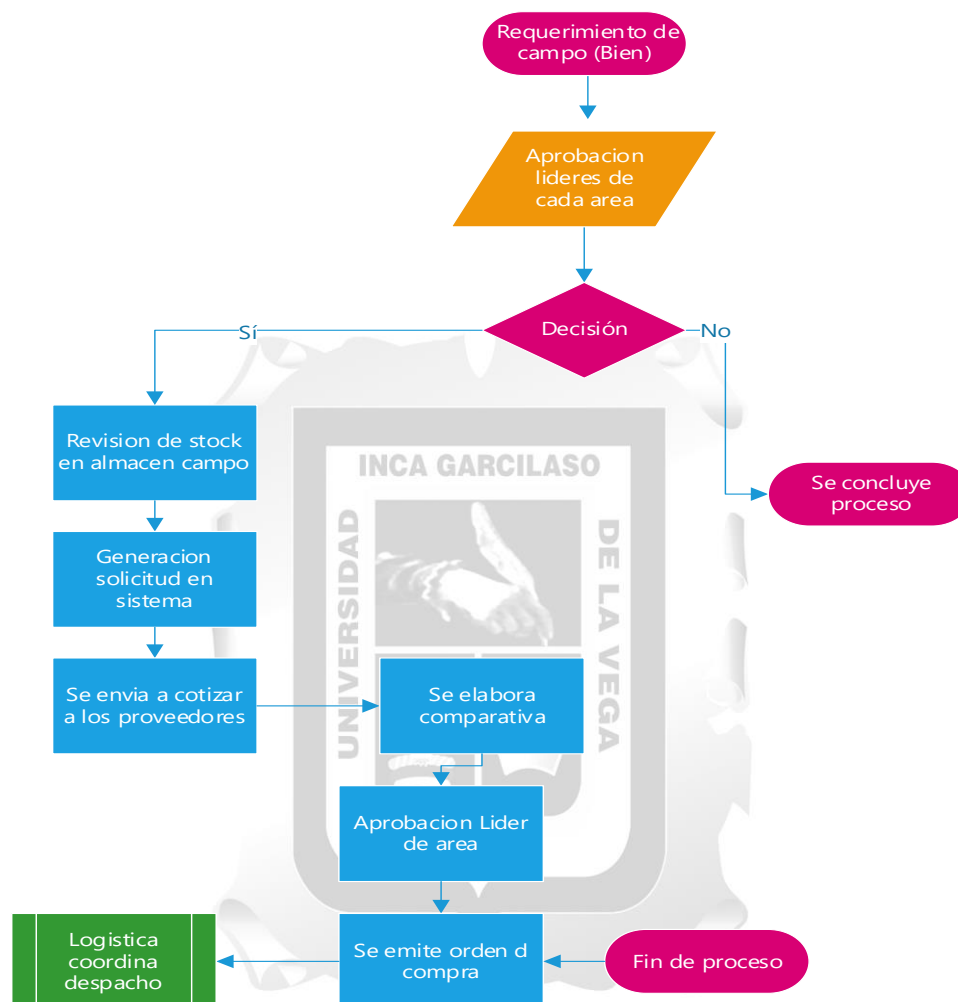
**Figura 4.** Diagrama de flujo de compra de bienes



En la figura 4 se muestra el diagrama de flujo de la compra de bienes de la empresa en estudio.

A continuación, en la figura 5, se presenta el diagrama de flujo de la gestión de contratación de servicios.

**Figura 5.** Diagrama de flujo de contratación de servicios



En la figura 5 se presenta el esquema correspondiente cuando el requerimiento se trata de una compra de bienes.

#### Objetivo específico 2

Diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios para evaluar el cumplimiento de los proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023.

Se diseñó el siguiente conjunto de criterios de evaluación.

**Tabla 3. Indicadores para evaluar proveedores**

<b>CRITERIO DE SELECCION DE PROVEEDORES</b>	<b>CRITERIO DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
FORMALIDAD	"CUMPLE" O "NO CUMPLE"	Es si el proveedor esta Registrado en Sunat, condicion habido, que el comprobante de pago sirva como sustento tributario
CONDICION DE PAGO	"CUMPLE" O "NO CUMPLE"	Es si la compra es con Adelanto, al contado o al credito
GARANTIA Y POSTVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor ofrece garantia por el buen funcionamiento del bien adquirido o servicio prestado
PRECIO	DE 0 A 2 pts.	Es si el precio es el mas bajo de los cotizado, medio o el mas alto

<b>CRITERIO DE EVALUACION DE</b>	<b>CRITERIO DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CALIDAD	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio prestado cumple con las expectativas
ENTREGA A DOMICILIO	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor entrega el bien en domicilio de la empresa
GARANTIA Y POSTVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor cumple con ejecutar la garantia ofrecida
TIEMPO DE ENTREGA	DE 0 A 2 pts.	Es si el proveedor entrega los bienes y servicios en la fecha pactada

<b>CRITERIO DE EVALUACION DE SERVICIO</b>	<b>CRITERIO DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CALIDAD	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio prestado cumple con las expectativas
GARANTIA Y POSVENTA	DE 0 A 2 pts.	Es si el bien o servicio despues del uso de la garantia cumple con las expectativas

<b>PARAMETRO</b>	<b>SIGNIFICA</b>
0	MALO
1	REGULAR
2	BUENO



En la tabla 3 se presentó el conjunto de criterios o indicadores para evaluar el rendimiento de los proveedores que es esencial para cualquier empresa que aspire a obtener productos y servicios de calidad en los plazos establecidos. La colaboración con aliados de calidad es fundamental para el éxito de cualquier organización. Para asegurar el correcto funcionamiento de la cadena de suministro y eliminar sorpresas, es crucial que todas las acciones sean previsibles. En la gestión de compras, la reducción de la incertidumbre a cero se logra mediante una base de datos actualizada de proveedores y la medición precisa de sus indicadores.

En respuesta a esta necesidad, se sugirió la instauración de una evaluación completa de proveedores, dividida en tres categorías, cada una con sus propios indicadores específicos:

**Selección de proveedores:** Esta categoría incluye cuatro indicadores cruciales: formalidad, condiciones de pago, garantía y postventa, y precio.

**Evaluación de compras al proveedor:** Se compone de cuatro indicadores clave: calidad, entrega a domicilio, garantía y postventa, y tiempo de entrega.

**Evaluación del servicio:** En esta categoría, se evalúan dos indicadores fundamentales: calidad y garantía y postventa.

Además, se establecieron estándares de cumplimiento y parámetros de evaluación para asegurar la eficacia y objetividad del proceso de evaluación de proveedores. En la Tabla 4 se proporciona el formato digital de evaluación de proveedores que será completado por el departamento usuario.

### Objetivo específico 3

Diseñar un procedimiento de compra de bienes y servicios que mantenga actualizada la base de datos de proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023.

Se diseñó una nueva base de datos para mantener actualizado el registro de proveedores en base a la evaluación realizada.



**Tabla 5.** *Formato y estructura de la base de datos de proveedores*

BASE DE DATOS PROVEEDORES - OVOSUR S.A.															
IT	RUC	RAZON SOCIAL	DIRECCION FISCAL	DIRECCION DE ALMACENES	DIRECCION DE RECOJO	HORARIO DE ATENCION	PRODUCTO/ MARCAS	PAGINA WEB	TELEFONO	ANEXO	WHATSAPP	CONTACTO	CELULAR	CORREO	FORMA DE PAGO

En la Tabla 5 se muestra el formato para la actualización de la base de datos de proveedores. La compañía ahora cuenta con una base de datos sólida de proveedores que simplifica y agiliza las tareas de los colaboradores del departamento de compras, optimizando así el tiempo de trabajo.

El registro de proveedores incluye información general sobre la empresa proveedora y añade campos relevantes como el tipo de productos que ofrece (marca, modelo), las modalidades de pago que proporciona y el horario de atención en sus oficinas y almacenes. Cada empresa puede ingresar varios contactos para mantener una comunicación abierta y continua. La base de datos se registra en el sistema de información de la empresa.

## Conclusiones

Se diseñó un procedimiento de compras de bienes y servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023. El procedimiento se ha estructurado cuidadosamente, dividiendo los flujos de compra y de servicio de manera separada, con el objetivo de mantener la especialización y fomentar un orden eficiente en los procesos. Además, este procedimiento incluye la actualización periódica de los campos de la base de datos de proveedores y la implementación de un sistema de evaluación de proveedores para garantizar una gestión efectiva y una toma de decisiones fundamentada en la calidad y eficiencia de los servicios y bienes adquiridos.

Se diseñó un procedimiento de compras de bienes y un procedimiento de contratación de servicios para la empresa Sertecpet, Lima 2023. Se ha desarrollado un procedimiento integral de compras de bienes y otro específico para la contratación de servicios. En este proceso, se han delineado dos flujos distintos, uno destinado a la adquisición de bienes y otro enfocado en la contratación de servicios. Ambos flujos han sido estructurados de manera exhaustiva, abarcando todas las actividades esenciales para que la empresa optimice sus adquisiciones, haciendo especial hincapié en la búsqueda de calidad y precios competitivos.

Se diseñó un procedimiento de compra de bienes y servicios para evaluar el cumplimiento de los proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023. Para abordar la necesidad de medir el desempeño de proveedores y asegurar la adquisición de productos y servicios de calidad, se propuso la implementación de una evaluación integral de proveedores. Esta evaluación se divide en tres líneas, cada una con indicadores específicos. En la selección de proveedores, se consideran aspectos como formalidad, condiciones de pago, garantía y postventa, y precio. La evaluación de compras al proveedor aborda indicadores clave como calidad, entrega a domicilio, garantía y postventa, y tiempo de entrega.

Se diseñó un procedimiento de compra de bienes y servicios que mantenga actualizada la base de datos de proveedores en la empresa Sertecpet, Lima 2023. Se implementó un registro de proveedores que incluye datos generales de la empresa, detalles sobre los productos ofrecidos (marca, modelo), formas de pago disponibles y horarios de atención en oficinas y almacenes. Se permite el registro de múltiples contactos para facilitar una comunicación constante y abierta. Esta información se almacena en el sistema de información de la empresa.

## Recomendaciones

Dada la estructuración cuidadosa de los flujos de compra y servicio, se recomienda establecer un programa de optimización continua de procesos. Esto implica realizar revisiones periódicas de los procedimientos, identificar áreas de mejora y ajustar el diseño del procedimiento en respuesta a cambios en el entorno empresarial y las mejores prácticas del mercado.

Considerando la importancia de mantener la especialización en los flujos de compra y servicio, se recomienda implementar programas de capacitación periódica para el personal involucrado en estos procesos. Estas capacitaciones pueden abordar actualizaciones en procedimientos, cambios en la legislación y nuevas tecnologías, asegurando que el equipo esté siempre al tanto de las mejores prácticas.

Dado que se ha establecido un sistema de evaluación de proveedores, se sugiere reforzar su implementación con revisiones regulares de los indicadores utilizados. Además, se podría considerar la incorporación de nuevas métricas para abordar aspectos específicos del desempeño del proveedor, contribuyendo así a una gestión más integral y eficaz de las adquisiciones.

Con el objetivo de mantener actualizada la base de datos de proveedores, se recomienda explorar opciones de automatización. La implementación de sistemas automatizados facilitaría la actualización constante de información y mejoraría la eficiencia en la gestión de proveedores. Además, se sugiere establecer prácticas para verificar la precisión y relevancia de los datos en intervalos regulares.

### Referencias bibliográficas

- Aguilera, O. y Morales, I. (2011). *Guía de Buenas Prácticas para la Gestión por Procesos en instalaciones deportivas*. Segunda ed. Málaga: s.n.
- Alcamari, I. y Cubas, P. (2019). *La gestión de procesos y su relación con la productividad laboral en el sector de heladerías del Cercado, Arequipa 2018* [en línea]. S.l.: Universidad Tecnológica del Perú. Disponible en: [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2332/Ibet\\_Alccamari\\_Paola\\_Cuba\\_Tesis\\_Titulo\\_Profesional\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2332/Ibet_Alccamari_Paola_Cuba_Tesis_Titulo_Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Aranda, M., Ordoñez, L. y Peralta, C., (2018). *La gestión por procesos como medio para mejorar la eficacia en el cumplimiento de objetivos institucionales del Minagri*. S.l.: Universidad del Pacífico.
- Baldan, R., Farias, A., Medeiros, D., y Costa, L. (2020). ANÁLISE E REDESENHO DOS PROCESSOS NA CADEIA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTO DE CALCÁRIO COMO INSUMO. Title. *Holos*, vol. 3.
- Benites, (2019). *Benefícios da implementação de um sistema de gerenciamento de processos no escritório Romero Lopes e Rabelo*. S.l.: RUNA.
- Bohorquez, J., Cervero, Á. y Montañez, M., (2020). Estudio de factores influyentes en las estrategias de internacionalización: el caso de las empresas fabricantes de ovoproductos españolas con tradición exportadora. *Revista Espacios* [en línea], vol. 41, no. 29, pp. 3013-327. Disponible en: <https://w.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p22.pdf>.
- Brito, I. (2020). Productividad laboral del talento humano: Criterios a considerar en las Fundaciones de intervención Social de Colombia. *Consensus - Revista de publicaciones científicas y académicas*, vol. 4, no. 3.
- Cabanilla, D. (2021). *Gestión por procesos para aumentar la eficiencia de la empresa W&D Construcciones S.A.C.- Cajamarca 2019* [en línea]. S.l.: Universidad César Vallejo. Disponible en: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65252/Cabanillas\\_VDH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/65252/Cabanillas_VDH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Calbache, G. (2018). *Incremento de la productividad basado en un modelo de gestión por procesos en la empresa Poliacrilarart* [en línea]. S.l.: Escuela Politécnica Nacional. Disponible en:

- <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19737/1/CD-9140.pdf>.
- Carro, R. y Gonzales, D. (2012). Productividad y Competitividad. [en línea]. S.l.: Disponible en: [http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf).
- Coaguila, A. (2017). *“Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C.* [en línea]. S.l.: Universidad Católica San Pablo. Disponible en: [https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALE\\_S\\_ANT\\_MET.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALE_S_ANT_MET.pdf).
- estandares.pdf.
- Domingo, J. y Fernandez, W., (2016). *Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. Gestión en el Tercer Milenio,*
- Dussillant, C., Echeverría, G., Rozowski, J., Velasco, N., Arteaga, A. y Rigotti, A., 2017. Consumo de huevo y enfermedad cardiovascular: una revisión de la literatura científica. *Nutrición Hospitalaria* [en línea], vol. 34, no. 3, pp. 710-718. Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/nh/v34n3/1699-5198-nh-34-03-00710.pdf>.
- Eneque, K. y Tello, J., (2020). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa «Comercio Industria y Servicios GMV E.I.R.L»* [en línea]. S.l.: Universidad Señor de Sipán. Disponible en: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7755>.
- Felsinger, e. Y runza, p., (2002). *Productividad: un estudio de caso en un departamento de siniestros* [en línea]. S.l.: universidad del cema. Disponible en: [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/felsinger\\_made.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/felsinger_made.pdf).
- Fontalvo, t., hoz, e.d. la y morelos, j., (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, doi <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>.
- Galicia, s., garcía, m. Y hernández, l., 2017. La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Boletín científico de la escuela superior tepejé del río*, vol. 4, no. 8. Doi <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>.
- Haro, g., 2021. *Aplicación de gestión por procesos y mejora continua para incrementar la productividad y reducir los tiempos de atención del área de recepción e ingreso de muestras del laboratorio de oil, gas & chemical de la empresa sgs del Perú*

- s.a.c. [en línea]. S.l.: universidad nacional de trujillo. Disponible en: <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/unitru/16807>.
- Hernandez, m., 2017. *Rediseño de procesos de gestión de costos de obra para una empresa constructora*. S.l.: universidad de chile.
- Jaimes, l., luzardo, m. Y rojas, m., (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de bucaramanga, colombia. *Información tecnológica*, vol. 29, no. 5. Doi <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-07642018000500175>.
- Jaya, a., planche, p. Y guerra, r., (2018). El rediseño de procesos como herramienta de mejora. *Revista observatorio de la economía latinoamericana*,
- Kobashikawa, k., 2017. *Propiedades tecno-funcionales de los ovoproductos destinados para exportación* [en línea]. S.l.: universidad nacional agraria la molina. Disponible en: <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3032/q02-k6-t.pdf?sequence=4&isallowed=y>.
- Ledesma, f., (2019). *Gestión por procesos para incrementar la productividad en una empresa metal mecánica. Santa anita, (2019)*. S.l.: universidad César vallejo.
- Mallar, m., (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista científica «visión de futuro»* [en línea], vol. 13, no. 1, pp. 1-23. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
- Medina, a., hernández, a., nogueira, d. Y comas, r., (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería* [en línea], vol. 27, no. 2, pp. 328-342. Disponible en: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v27n2/0718-3305-ingeniare-27-02-00328.pdf>.
- Midagri, (2021). Boletín estadístico mensual. Producción y comercialización de productos avícolas. [en línea]. S.l.: disponible en: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2632051/boletín sobre producción y comercialización-avícola- octubre 2021 .pdf>.
- Ñaupas, h., valdivia, m., palacios, j. Y romero, h., (2018). *Metodología de la investigación: cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* [en línea]. 5a edición. Bogotá: s.n. Isbn 978-958-762-877-7. Disponible en: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-humberto-naupas-paitan.pdf>.

- Ortiz, laura y ortiz, luis, (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (ips): un estudio correlacional. *Revista latinoamericana de hipertensión*, vol. 14, no. 2.
- Panchillo, e., guivar, j. Y heredia, j., (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la empresa ingetráfico s.r.l. lima - 2020* [en línea]. S.l.: universidad peruana de las américas. Disponible en: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/panchillo-guivar-heredia.pdf?sequence=1&isallowed=y>.
- Ponce, k., (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil* [en línea]. S.l.: universidad peruana de ciencias aplicadas. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/tesis+textil+s.a.c.+katherine+ponce+herrera.pdf?sequence=1>.
- Prajogo, d., toy, j., bhattacharya, a., oke, a. Y cheng, t., (2018). The relationships between information management, process management and operational performance: internal and external contexts. [en línea], vol. 199, pp. 95-103. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527318301166>.
- Rázuri, h., (2021). *Gestión por procesos para la productividad en la empresa ingesagua, lambayeque*. S.l.: s.n.
- Rojas, e. Y bances, k., (2017). *Propuesta de rediseño de procesos para la mejora de la gestión en la empresa llanki cine + medios eirl en la ciudad de chichlayo*. S.l.: universidad católica santo toribio de mogrovejo.
- Sáenz, m., (2017). Impacto de la capacitación en la mejora de la productividad en una planta de lubricantes. *In crescendo* [en línea], vol. 8, no. 1, pp. 97-109. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/329121060\\_impacto\\_de\\_la\\_capacitacion\\_en\\_la\\_mejora\\_de\\_la\\_productividad\\_en\\_una\\_planta\\_de\\_lubricantes](https://www.researchgate.net/publication/329121060_impacto_de_la_capacitacion_en_la_mejora_de_la_productividad_en_una_planta_de_lubricantes).
- Salvador, y., llanes, m. Y velásquez, r., (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio holguinero. *Ingeniería industrial* [en línea], vol. 40, no. 1, pp. 59-66. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-59.pdf>.
- Sánchez, r., (2015). T-student. Usos y abusos. *Revista mexicana de cardiología* [en línea], vol. 26, no. 1, pp. 59-61. Disponible en:

<http://www.scielo.org.mx/pdf/rmc/v26n1/v26n1a9.pdf>.

Groningen: The editorial team, 2015. 186 pp

Valderrama, s. Y jaimes, c., (2019). *El desarrollo de la tesis. Descriptiva - comparativa, correlacional y cuasiexperimental*. Lima: s.n. Isbn 978-612-315-592-6.

Vites, n., (2019). *Gestión por procesos y calidad de servicio según colaboradores de la dirección nacional de fiscalización y procesos electorales del jurado nacional de elecciones, lima 2015*. S.l.: universidad nacional enrique guzmán y valle.

