



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“PROPUESTA DE REINGENIERÍA DEL PROCESO DE COMPRAS DE UNA
EMPRESA TEXTIL Y CONFECCIONES, AREQUIPA 2023”**

Autor:

Isabeau Sangeet De la Gala Melgar

Asesor:

Dr. Jafel Granados García

Se opta el Título Profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA – PERÚ

2024

Propuesta de Reingeniería del proceso de compras de una Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	11 %	1 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 %
2	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
4	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
8	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
9	dokumen.pub Fuente de Internet	

		<1 %
10	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.uaustral.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
14	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
15	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
16	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.upec.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Corporación Instituto Profesional ESUCOMEX Trabajo del estudiante	<1 %
19	revista.escolme.edu.co Fuente de Internet	<1 %
20	baixardoc.com Fuente de Internet	

		<1 %
21	repository.eafit.edu.co Fuente de Internet	<1 %
22	repository.unipiloto.edu.co Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
24	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %
26	1library.co Fuente de Internet	<1 %
27	bibliotecadigital.oducal.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
29	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %

31	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
32	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
35	saludcapital.gov.co Fuente de Internet	<1 %
36	dretumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1 %
39	www.aboutus.org Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Universidad Fernando Pessoa Canarias Trabajo del estudiante	<1 %
41	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote	<1 %

Trabajo del estudiante

42	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
43	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
44	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
45	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
46	atarazanas.sci.uma.es Fuente de Internet	<1 %
47	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
48	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
49	www.juanpaenlau.galeon.com Fuente de Internet	<1 %
50	atickettoenglishconcordia.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
51	derecho.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	dspace.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
53	lacamara.pe	

	Fuente de Internet	<1 %
54	red.uao.edu.co Fuente de Internet	<1 %
55	repositorio.epneumann.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.uees.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
58	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
60	www.peruembassy-uk.com Fuente de Internet	<1 %
61	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 15 (1999)", Brill, 2002 Publicación	<1 %
62	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
63	J Jesus Minero, Josefina Garcia, Elvia Lara. "Evaluation of the Implementation of the ISO/IEC 29110 Standard at the Software	<1 %

Development Center from the Institute
Technological Superior of Nochistlán", 2020
9th International Conference On Software
Process Improvement (CIMPS), 2020

Publicación

64	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru	<1 %
	Trabajo del estudiante	
65	repositorio.uchile.cl	<1 %
	Fuente de Internet	
66	www.zapotlan.gob.mx	<1 %
	Fuente de Internet	
67	archive.org	<1 %
	Fuente de Internet	
68	docplayer.es	<1 %
	Fuente de Internet	
69	ri.unsam.edu.ar	<1 %
	Fuente de Internet	
70	www.fakultetazasport.si	<1 %
	Fuente de Internet	
71	Submitted to UNAPEC	<1 %
	Trabajo del estudiante	
72	http://216.197.127.150/sections/resources/downloads/12002es-06.pdf	<1 %
	Fuente de Internet	

73	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
74	repositorio.autonoma.edu.co Fuente de Internet	<1 %
75	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
76	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
77	repository.unicatolica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
78	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
79	www.es.amnesty.org Fuente de Internet	<1 %
80	www.eurospapoolnews.com Fuente de Internet	<1 %
81	www.invias.gov.co Fuente de Internet	<1 %
82	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
83	aquafun.se Fuente de Internet	<1 %
84	bdigital.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %

85	carnavaldecadiz.com Fuente de Internet	<1 %
86	catalonica.bnc.cat Fuente de Internet	<1 %
87	celatgecos.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
88	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
89	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
90	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
91	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
92	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
93	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
94	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
95	tr-ex.me Fuente de Internet	<1 %
96	usuarios.lycos.es Fuente de Internet	<1 %

97	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
98	ww1.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
99	www.enaes.es Fuente de Internet	<1 %
100	www.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
101	www.infonegocio.com.pe Fuente de Internet	<1 %
102	www.mic.gov.py Fuente de Internet	<1 %
103	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
104	www.voltairenet.org Fuente de Internet	<1 %
105	"Industrial Engineering and Industrial Management", Springer Science and Business Media LLC, 2024 Publicación	<1 %
106	"XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable", XXV IUFRO World Congress: Forest Research and Cooperation for Sustainable, 2019 Publicación	<1 %

107	J & E CONSULTORES GENERALES S.R.L.. "EIA-SD del Proyecto Instalación de la Línea de Transmisión en 60 kV Pongo de Caynarachi - Yurimaguas y Subestaciones-IGA0002612", R.D. N° 196-2017-MEM/DGAAE, 2020 Publicación	<1 %
108	addi.ehu.es Fuente de Internet	<1 %
109	alfapublicaciones.com Fuente de Internet	<1 %
110	bura.brunel.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
111	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
112	gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
113	learn.unctad.org Fuente de Internet	<1 %
114	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
115	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
116	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

117	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
118	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
119	repository.uniminuto.edu Fuente de Internet	<1 %
120	repozytorium.wsb-nlu.edu.pl Fuente de Internet	<1 %
121	silo.tips Fuente de Internet	<1 %
122	simposio.pascualbravo.edu.co Fuente de Internet	<1 %
123	taemperuconsulting.com Fuente de Internet	<1 %
124	www.heflo.com Fuente de Internet	<1 %
125	www.mexder.com.mx Fuente de Internet	<1 %
126	www.perspectivaciudadana.com Fuente de Internet	<1 %
127	www.uza.uz Fuente de Internet	<1 %
128	www1.project-syndicate.org Fuente de Internet	<1 %

129 "Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 37 (2021) (VOLUME II)", Brill, 2023
Publicación <1%

130 edoc.hu-berlin.de
Fuente de Internet <1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado

DEDICATORIA

A Dios, causa primera de todas las cosas
(Kardec, A, 1857).

A mi padre Jesús Ardhuinar, por ser mi
inspiración, mi pilar, mi guía y maestro; por su
amor y apoyo incondicional en cada momento de
mi vida.

A mi madre Lissette María, mi sinónimo a
fortaleza; por su impulso, su apoyo y su amor
infinito.

A mi abuela Lilia América, mi referente a
resiliencia; por su amor y sus enseñanzas.

A mi Lola, por el amor más puro y noble.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi querida Universidad La Salle y a sus docentes que permitieron mi formación profesional, por su guía y enseñanzas.

Agradecer a mi familia y amigos que forman parte de mi vida en este momento, por el apoyo, el impulso y el aliento constante durante todo este proceso.

A mis asesores, por su apoyo en el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Viabilidad	4
1.4. Limitaciones	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	5
2.1.2. Antecedentes nacionales	6
2.1.3. Antecedentes locales.....	8
2.2. Fundamentos Teóricos.....	9
2.2.1. Reingeniería de Procesos	9
2.2.2. Proceso de Compras	21
2.3. Unidad de Estudio.....	36
2.3.1. Historia de la empresa	36
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	39
3.1. Análisis del sector.....	39
3.1.1. Pestel.....	39
3.1.2. Cinco fuerzas de Porter.....	43
3.1.3. Oportunidades y amenazas	47
3.2. Presentación de la empresa.....	48
3.2.1. Misión.....	48
3.2.2. Visión.....	48

3.2.3. Valores organizacionales	49
3.2.4. Productos/servicios que ofrece	50
3.2.5. Organigrama	52
3.2.6. Análisis interno - AMOFHIT	52
3.2.7. Fortalezas y debilidades del proceso de compras	56
3.3. Diagnóstico del área a mejorar	58
3.3.1. Árbol de problemas.....	58
3.4. FODA	62
CAPÍTULO IV: ESTUDIO TÉCNICO.....	63
4.1. Descripción del Flujograma del Proceso de Compras (Situación Actual)	63
4.2. Propuesta de reingeniería del flujograma del proceso de compras.....	65
4.3. Primer Proceso de Compras con Flujograma Actual.....	66
4.3.1. Pedido Frecuente del Producto Chaleco	66
4.4. Primer Proceso de Compras con Flujograma Propuesto	68
4.4.1. Pedido Frecuente del Producto Chaleco	68
4.5. Segundo Proceso de Compras con flujograma actual.....	72
4.5.1. Pedido Frecuencia Media del Producto Casaca.....	72
4.6. Segundo Proceso de Compras con Flujograma Propuesto	74
4.6.1. Pedido Frecuencia Media del Producto Casaca.....	74
4.7. Tercer Proceso de Compras con Flujograma Actual	78
4.7.1. Pedido de Frecuencia Baja del Producto Pantalón	78
4.8. Tercer Proceso de Compras con Flujograma Propuesto.....	80
4.8.1. Pedido de Frecuencia Baja del Producto Pantalón	80
CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO: ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	91
5.1. Acciones de mejora.....	91
5.2. Cronograma	92
CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	93
6.1. Presupuesto	93
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES	106
ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz para la selección y evaluación de proveedores</i>	31
Tabla 2 <i>Competidores</i>	44
Tabla 3 <i>FODA</i>	62
Tabla 4 <i>Acciones de mejora por objetivo</i>	91
Tabla 5 <i>Cronograma de acciones del plan de mejora</i>	92
Tabla 6 <i>Presupuesto para el desarrollo de cada acción</i>	93
Tabla 7 <i>Costos de Mano de obra</i>	94
Tabla 10 <i>Resultados de Guía de Entrevista a gerente</i>	112
Tabla 11 <i>Guía de Entrevista a jefe del área de logística</i>	113
Tabla 12 <i>Validación del instrumento por expertos</i>	114
Tabla 13 <i>Resultados de Guía de Entrevista a personal del área de logística</i>	121
Tabla 14 <i>Respuestas del personal del área de logística</i>	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Organigrama de la empresa</i>	52
Figura 2	<i>Árbol de problemas</i>	61
Figura 3	<i>Flujograma del proceso de compras actual</i>	63
Figura 4	<i>Flujograma propuesto para el proceso de compras</i>	65
Figura 5	<i>Actividades del proceso actual de compras para chaleco.</i>	68
Figura 6	<i>Actividades del proceso propuesto de compras para chaleco.</i>	71
Figura 7	<i>Actividades del proceso actual de compras para casaca.</i>	74
Figura 8	<i>Actividades del proceso propuesto de compras para casaca.</i>	77
Figura 9	<i>Actividades del proceso actual de compras para pantalón.</i>	80
Figura 10	<i>Actividades del proceso propuesto de compras para pantalón.</i>	83
Figura 11	<i>Orden de Compra propuesta</i>	85
Figura 12	<i>Base de datos de proveedores propuesta</i>	86
Figura 13	<i>Base de datos de proveedores propuesta – Información de proveedores</i>	87
Figura 14	<i>Base de datos de proveedores propuesta – Información de materiales</i>	88
Figura 15	<i>Base de datos de proveedores propuesta – Información de precios</i>	89
Figura 16	<i>Base de datos de proveedores propuesta – Hojas de los diversos materiales e insumos</i>	90
Figura 17	<i>Costos de Mano de obra para chaleco.</i>	95
Figura 18	<i>Costos de Mano de obra para chaleco.</i>	95
Figura 19	<i>Costos de Mano de obra para casaca.</i>	97
Figura 20	<i>Costos de Mano de obra para casaca.</i>	97
Figura 21	<i>Costos de Mano de obra para pantalón.</i>	99
Figura 22	<i>Costos de Mano de obra para pantalón.</i>	99
Figura 23	<i>¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?</i>	131
Figura 24	<i>¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?</i>	131
Figura 25	<i>¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?</i>	132
Figura 26	<i>¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?</i>	132
Figura 27	<i>¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?</i>	132

Figura 28 <i>¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?</i>	133
Figura 29 <i>¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?</i>	133
Figura 30 <i>¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?</i>	133
Figura 31 <i>¿Ha identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?</i>	134
Figura 32 <i>¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?</i>	134
Figura 33 <i>¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?</i>	134
Figura 34 <i>¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?</i>	135

RESUMEN

En la presente investigación se ejecutó una propuesta de reingeniería en el proceso de compras de la empresa, determinar el proceso de compras actual, es por ello por lo que se hizo uso de la observación documental, observación directa y entrevistas; asimismo la investigación se realiza a una empresa textil y de confecciones reconocida, la cual lleva más de 25 años en el mercado arequipeño ofreciendo su línea industrial, hospitalaria y línea de vestir.

La investigación consta de seis capítulos, el primer capítulo denominado introducción en el cual se definió el planteamiento del problema, objetivos de investigación, viabilidad y limitaciones del estudio, el segundo se denomina revisión y fundamentación teórica, el tercer capítulo en el que se desarrolla la contextualización del proyecto de inversión, el cuarto capítulo denominado estudio técnico, el quinto capítulo llamado estudio técnico: estudio organizacional y finalmente el capítulo seis denominado estudio económico y financiero.

De la elaboración de la propuesta de reingeniería del proceso de compras de una empresa textil y de confección, se concluye que es fundamental actualizar o modificar el flujo actual de dicho proceso, esta actualización puede tener un impacto positivo en el rendimiento del personal del área de logística y contribuir a la reducción de tiempos. Además, se espera que esta mejora genere una reducción en los costos de mano de obra del personal de compras. Por lo que se recomienda que la empresa adopte los tres cambios propuestos con el fin de optimizar los tiempos empleados en el proceso de compras del personal, por ende, reduciendo los costos de mano de obra.

Palabras clave: Reingeniería de procesos, proceso de compras, empresa textil y de confecciones, proveedores, implementación, costos de mano de obra.

ABSTRACT

This research aims to carry out a reengineering proposal in the company's purchasing process, to determine the current purchasing process, which is why documentary observation, direct observation and interviews were used; the research is also carried out in a recognized textile and clothing company, which has been in the Arequipa market for more than 25 years offering its industrial, hospital and clothing lines.

The research consists of six chapters, the first chapter called introduction in which the problem statement, research objectives, feasibility and limitations of the study were defined, the second is called review and theoretical foundation, the third chapter in which the contextualization of the investment project is developed, the fourth chapter called technical study, the fifth chapter called technical study: organizational study and finally chapter six called economic and financial study.

From the elaboration of the reengineering proposal of the purchasing process of a textile and apparel company, it is concluded that it is essential to update or modify the current flow of this process, this update can have a positive impact on the performance of the personnel of the logistics area and contribute to the reduction of time. In addition, it is expected that this improvement will generate a reduction in the labor costs of the purchasing personnel. Therefore, it is recommended that the company adopt the three proposed changes in order to optimize the time spent in the purchasing process of the personnel, thus reducing labor costs.

Key words: Process reengineering, purchasing process, textile and apparel company, suppliers, implementation, labor costs.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Según, Velásquez y Martínez (2021) comentan en su artículo que la reingeniería hace algunos años, específicamente antes de la pandemia del COVID- 19 consistía en que los gerentes de las empresas replanteen los procesos desde cero a través de la tecnología y con el apoyo de los colaboradores de la organización, además de contar con los trabajadores de forma presencial; en la actualidad la reingeniería se ha comportado de una manera completamente diferente de tal modo que es imprescindible que dentro de las organizaciones deban tener una comunicación mucho más fluida y rápida con sus empleados, para que entre todos los integrantes de la organización puedan mejorar los procesos.

Sin embargo la autora Ribó (2020), la cual menciona que tras la pandemia se deben pasar por tres puntos de cambio básicos, el primero de ellos habla sobre el sistema presencial por parte de los trabajadores que se tenía y que en la actualidad deben aplicarse nuevos métodos de control de las actividades realizadas por estos, como segundo punto se tiene que se debe motivar el trabajo virtual, así como métodos donde los colaboradores puedan autorregular su desempeño y el tercer punto quiere motivar el uso de nuevos modelos de comunicación por vías virtuales, los cuales puedan asegurar la eficacia y exista un manejo permanente del conocimiento. Asimismo, la autora menciona que en la actualidad se puede determinar que los procesos resultan ser en muchos casos ineficientes, porque los costos de producción resulten ser elevados.

Según, la autora Liñan (2019) En cuanto al proceso de las compras antes era imprescindible que se utilizaran ciertas herramientas las cuales permitían que hubiera un incremento de la calidad de la materia obtenía y obteniendo de igual forma una disminución de los precios en las compras de materia prima.

En cuanto a la importancia del sector a estudiar los autores Pérez, et al, (2010) realizan una investigación sobre el sector textil – confecciones en Perú, desde el año 1999 hasta el 2009, donde se determinó que el PBI del país desde los años indicados tuvieron un descenso considerable, donde se tuvo un PBI el año 1999 del 1.09% y en el año 2009 un PBI de 0.61%, debido a que existió una crisis económica y comercial con Estados Unidos a partir del 2008 el cual afectó negativamente al país peruano, asimismo dicha crisis posteriormente fue restaurado por medio de Tratados de Libre Comercio.

Rosales (2020), indica que desde el periodo del año 2008 hasta el año 2017 en Perú simbolizó el 10% del PBI del todo el sector textil - confecciones, siendo de esta forma uno de los sectores más resaltantes en las fechas indicadas.

Para Abregú y Vicente (2021) hasta el año 2020 el sector textil y de confecciones en Perú, tuvo un crítico descenso a comparación del año anterior 2019 con un 32.2% de caída, esto debido a las suspensiones de actividades por los ya conocidos Decretos de Estados de emergencia, los cuales impedían un desarrollo de este sector, así como de muchos otros.

Vásquez, (2022) en su publicación menciona que el presidente de la Cámara de Comercio de Lima Luis Antonio Aspillaga, hace conocer que para el año 2023, se denotaría una disminución en el sector textil- confecciones, ya que Perú en ese momento se encontraba pasando por una gran inestabilidad política, además de existir un incremento en los precios de los insumos.

La empresa dedicada al sector textil y de confección lleva en el mercado una considerable cantidad de años, es de esta manera que la empresa obtuvo un incremento en la base de clientes, por consiguiente, un incremento en las órdenes de compra por parte de los mismos; es así que en el área de logística existen contratiempos al momento de realizar la compra de la materia prima para la fabricación.

Es importante destacar que la empresa necesita de un buen sistema de abastecimiento el cual aminore o elimine confusiones y equívocos al momento de realizar las compras de la materia prima, los cuales producen retrasos para otras áreas. Estos cambios y mejoras en el abastecimiento de la empresa permitirían que haya un mejor flujo de trabajo, para que los productos puedan llegar al consumidor final sin demoras y dificultades.

Un inadecuado manejo del proceso de compras ocasiona que la empresa tenga un incremento de costos, además de tiempos perdidos por dobles acciones que se deben realizar, asimismo una pérdida de eficiencia y stock inadecuado, esto se ve reflejado en la pérdida de competitividad de la empresa en el mercado y por consecuencia brindando a otras instituciones del mismo rubro una ventaja competitiva al encontrarse mejor posicionados para satisfacer las necesidades del mercado. Por esta razón se requiere implementar una reingeniería en el proceso de compras que pueda acabar con la problemática de la compañía arequipeña de rubro textil - confecciones, que afecta a la empresa en diversos procesos, incluso con el cumplimiento de la entrega de mercadería a los clientes en el tiempo requerido.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de Reingeniería para el proceso de compras de una Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar el estado actual del proceso de compras para la identificación de puntos débiles e ineficientes de la Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023.
- Identificar los cuellos de botella donde el proceso de compras se ralentiza en la Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023.
- Rediseñar el proceso de compras como una solución viable a las deficiencias de la gestión actual de la Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023.

- Desarrollar una propuesta de implementación para la mejora del proceso de compras de la Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023.

1.3. Viabilidad

La investigación es viable, esto debido a que la información resulta ser accesible, ya que la investigadora viene laborando los últimos 3 años en la empresa hasta la actualidad, por lo que cuenta con la experiencia y con conocimiento sobre el sector a investigar.

La empresa brindará la información requerida por lo que se asegura el fácil acceso a ella, de igual forma se cuenta con el consentimiento de la misma para que la investigadora pueda hacer uso de los instrumentos para poder llevar a cabo la presente investigación.

Es importante mencionar que la investigación cuenta con los recursos financieros, así como los tiempos necesarios por parte de la investigadora para que esta propuesta pueda concluirse efectivamente.

Cabe mencionar que al manejar información sensible y reservada la autora reservará el nombre de la empresa y se mantendrá en el anonimato en la presente investigación.

1.4. Limitaciones

La limitación dentro de esta investigación podría deberse en cuanto a los tiempos, ya que la empresa brinda constantes capacitaciones a su personal, por lo que se debe solicitar con antelación reuniones para poder realizar las técnicas e instrumentos de observación y entrevistas pertinentes.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

El autor Gordon (2017), *Propuesta de reingeniería de procesos en el área logística de la empresa de pinturas y estucos Tex & Color*, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali- Colombia. Tiene como objetivo principal el proponer una reingeniería de procesos en el área de logística de la empresa de pinturas y estucos cuyo fin es el poder controlar y documentar las actividades operativas del área logística, donde los instrumentos a utilizar son la observación, cuestionarios y entrevistas a una población de 3 personas del área de logística, como conclusión en este proyecto se determinó existencia de cuellos de botella y problemáticas en la gestión del stock y las materias, la aplicación de la propuesta tuvo como resultado el control efectivo de los inventarios y permite la asignación de materia de forma adecuada y hubo una eliminación de los riesgos, aumento en la eficiencia y aumento en la satisfacción laboral, permitiendo que la empresa mencionada sea mucho más productiva y competitiva, elevando así los estándares.

De igual forma el autor Pietrobón (2022), en *Reingeniería de Procesos de las Compras Públicas en Tierra del Fuego*. Tiene el objetivo principal es el realizar una reingeniería de proceso el cual permita mejorar el Sistema de Compras Públicas (SCP) para que a través de esto se puedan anular inconvenientes y se pueda optimizar el rendimiento de la Unidad Ejecutora de Compras, el instrumento a utilizar en dicha investigación es la guía de entrevista y observación, la cual es aplicada al Sistema de Compras Nacionales y Provinciales a una población seleccionada por criterio del investigador. Como conclusión principal de la tesis se tiene que se logró determinar los inconvenientes dentro del Sistema de Compras Públicas y los factores que producen mayor influencia y se propone un rediseño

que incluya la implementación de una única plataforma, así como de una cadena de bloque, el uso de la nube, benchmarking, entre otros, lo que permitiría que haya una mejora notable eliminando dobles actividades, errores humanos y disminuyendo los tiempos en las compras.

Para López (2020), en su investigación, *Mejora del Proceso de Compras en una Empresa de Comercialización de Productos Comestibles mediante la implementación de SAP Business One, en la ciudad de Valencia en España*. El objetivo principal consiste en diseñar un procedimiento de compras haciendo uso del sistema SAP que permita la automatización de tareas relacionadas a la adquisición de productos y servicios, es así que emplea como instrumentos diversas entrevistas para una con un levantamiento de la información, así como la exploración del sistema SAP. Como conclusión se tiene que es necesario evaluar con detenimiento aquellas actividades manuales las cuales pueden tener un mayor error humano, ya que pueden ser actividades repetitivas las cuales no requieren un análisis mucho más detallado, por ello se recomienda el uso del sistema SAP, el cual permitiría una mayor eficiencia con el proceso de compras.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Según Cabrera (2018) en *Propuesta de reingeniería en los procesos de almacenaje de la empresa de Servicios Internacionales Aeroportuarios Talma SAC para la reducción de quejas por los servicios ofertados proyectados al 2018. Universidad Ricardo Palma. Lima-Perú*. Tiene como objetivo general se pretende realizar una propuesta a la Empresa de Servicios Internacionales Aeroportuarios Talma SAC y realizar una reingeniería en los procesos del área de almacenes; se usa la observación directa y la encuesta a una población de 30 trabajadores, asimismo la muestra es del total de los trabajadores del área de

almacenamiento y como conclusión se tiene que esta propuesta de reingeniería permitiría hacer un mejor uso de los almacenes obteniendo mayores zonas disponibles.

Tilca (2017) en su tesis *Propuesta de mejora en el proceso de compras de la empresa Grúas Etac Perú S.A.C.* En la investigación el objetivo general consiste en proponer una mejora dentro del proceso de compras de la empresa a evaluar, donde se usa el método de diagramación ASME el cual permite que se pueda evaluar el tiempo de las actividades y a cuánto ascienden los montos por los tiempos evaluados. Al momento de hacer uso de dicho método se logró disminuir los tiempos y por ende los costos del proceso de compras. Asimismo, recomienda que se haga uso de la propuesta y que se elabore una base de datos que permita una búsqueda de proveedores más rápida, así como de una evaluación periódica.

Orellana y Roncal (2019) en su investigación *Propuesta de un modelo logístico para mejorar la gestión de compras de una compañía minera del sur del Perú.* El objetivo general es poder mejorar las compras de una empresa minera establecida en el sur del Perú, en el cual se utilizó el instrumento de la observación directa, además se tomó en cuenta la opinión de expertos, así como el uso de diversos diagramas de flujos, diagramas de Pareto y de Ishikawa. También esta investigación se centró en las compras realizadas en el año 2018 y la muestra no probabilística de un total de 6 meses. Como conclusión final se obtuvo que una aplicación de una política de compras permite un mejor control de costos y un mayor orden de la base de datos de los proveedores, además se denoto un mayor cumplimiento de los tiempos establecidos.

2.1.3. Antecedentes locales

Rosas (2020), *Propuesta de mejora en el proceso de catalogación virtual a través de la reingeniería de procesos en una empresa de retail. Arequipa 2020*, Universidad Católica de Santa María, Arequipa- Perú, describe que el objetivo principal es el analizar el proceso virtual de catalogación que tiene la empresa y raíz de ello elaborar una propuesta de reingeniería de procesos que pueda mejorarlo, pone en práctica la metodología 5S y los instrumentos a utilizar son la observación, entrevistas y análisis documental, dichas entrevistas tienen como población solo al personal encargado, como conclusión se propuso mejoras que al momento de emplearlas podría disminuir el tiempo de publicación de sus productos en línea.

Delgado (2016), en su investigación *Propuesta de un método para lograr la mejora del rendimiento en el proceso de compras del área logística de la ladrillera, Arequipa 2015*, indica que el objetivo general consiste en proponer un método el cual posibilite un mejoramiento en el área de logística específicamente en el proceso de compras de dicha empresa, asimismo emplea la observación, la matriz de Kraljic la cual permite el correcto análisis de las compras basándose en la rentabilidad, cuestionarios, entre otros. Como conclusión se tiene que el método que se propone para mayor rendimiento del proceso de compras de la empresa permitiría que la empresa, deje de tener tiempos muertos dentro del área, por consiguiente, reduciendo costos innecesarios.

Torreblanca (2020), en su investigación *Análisis y propuesta de un plan de mejora para la optimización de la gestión de compras en una empresa comercializadora del sector automotriz, Arequipa 2019* tiene como objetivo general el llevar a cabo un análisis y una propuesta para la mejora y optimización de la gestión de compras de una empresa, además en este proyecto utiliza la observación que permitirá determinar cuáles son los problemas y a raíz de ello realizar las propuestas correspondientes para que pueda optimizarse la gestión

de compras dentro de la empresa y para finalizar, como conclusión se tiene que es vital para la empresa realizar una automatización que optimizaría al área de logística, así como a los diversos procesos dentro de esta, ya que se determinó que existen diversas disconformidades dentro de logística.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. Reingeniería de Procesos

a) Definición de Reingeniería de Procesos

Se entiende por reingeniería de procesos a la serie de pasos que una empresa realiza con la finalidad de mejorar su competitividad de mercado a partir de la inclusión de nuevos métodos de trabajo que impliquen mayor uso de la tecnología, a fin de conseguir un incremento de valor agregado para el consumidor, que lo diferencie positivamente de las demás empresas competidoras; se trata de dejar atrás los procesos obsoletos y que no añaden valor agregado a los productos, para pasar a formar parte de las nuevas tendencias en la ingeniería de procesos, y así, competir acorde a las exigencias del mercado (Escalera et al., 2008).

La reingeniería de procesos resulta ser una respuesta innovadora a las nuevas exigencias de mercado por parte de los consumidores, quienes son los que finalmente determinan el modo en que los empresarios elaboran sus productos y hacen uso de las fuerzas competitivas, de tal modo que la empresa tenga la capacidad de reinventarse a medida que el mercado lo requiera, implica pues, una combinación de factores internos y externos aplicados estratégicamente para la supervivencia de la empresa y alcance del grado de competitividad deseado en el mercado (Ospina, 2006).

Es así que la reingeniería de procesos consiste en un cambio total de la empresa con la finalidad de solucionar problemas de trasfondo que retrasan la competitividad deseada, es

decir, no se trata únicamente de mejorar una parte del proceso o reestructurar un área en particular con la esperanza de lograr mejores resultados redituales, sino de una reinversión total de la institución, que le permita alcanzar mayores niveles de competitividad; es por ello que implica el trabajo conjunto de todo el personal, quienes deben estar comprometidos con los cambios que se están dando dentro de la institución para el beneficio de todos (Rafoso & Artiles, 2011).

b) Importancia de la Reingeniería de Procesos

Sobre todo en los tiempos actuales, la reingeniería de procesos se ha convertido en uno de los pilares estratégicos más importantes para alcanzar altos niveles de competitividad en los mercados, a tal punto que las empresas que no la aplican pronto quedan desfasadas por otras que sí aplican las nuevas tecnologías de procesos, y logran satisfacer oportunamente las necesidades de cada segmento de clientes, esto quiere decir que, al estar la reingeniería de procesos relacionada con la gestión de procesos y la calidad total, busca identificar y cubrir la expectativa de cada tipo de cliente, especialmente aquel al que su mercado meta está dirigido (Negro et al., 2001).

Otro factor importante de la reingeniería de procesos es la capacidad que tiene para estar en constante movimiento y transformación, lo que permite a la empresa encontrar la herramienta ideal para estar a la altura de las expectativas del público consumidor, quienes fundamentalmente buscan productos de buena calidad de los cuales puedan obtener un beneficio mayor al esperado; es por ello que la reingeniería de proceso tiene un punto de apoyo en los sistemas de información para analizar estratégicamente la actividad humana y su comportamiento (Ponjuan & Villardefrancos, 2005).

c) Características de la Reingeniería de Procesos

Según Rafoso y Artiles (2011), la reingeniería de procesos consta de las siguientes características:

- Hace uso de las nuevas tendencias tecnológicas, especialmente las relacionadas a la información y comunicación, de tal modo que, los usuarios no están obligados a adaptarse a una misma estructura, pues cada empresa cuenta con una reingeniería propia.
- Su funcionamiento consta de bastante movimiento en el manejo de información y realización de procesos productivos, de tal modo que, las formas pasivas de la organización antigua han dejado de ser utilizadas por la poca competitividad que representaban para las empresas.
- Procura la satisfacción de necesidades concretas y reales, es decir, alcanzan aquellas expectativas que verdaderamente tiene el cliente sobre los productos que elige consumir, esto es posible gracias a las herramientas tecnológicas utilizadas estratégicamente por cada entidad empresarial.
- Implica el análisis del conocimiento tácito y explícito acerca del comportamiento del cliente, y las razones que lo mueven a decidir cada una de sus compras, de tal modo que se puedan aplicar las herramientas tecnológicas de información sobre dichas actitudes del usuario.
- Implica el compromiso y trabajo conjunto de todos los miembros de la institución, a fin de alcanzar el valor agregado óptimo para el cliente, de ahí la necesidad de verificar constantemente el rendimiento del factor humano durante cada proceso.
- Se caracteriza también por ser flexible, con la consecuente capacidad de adaptarse a los cambios de mercado y las nuevas exigencias que se presentan entre los usuarios, los mismos que se pueden ver influenciados por factores externos como las cuestiones sociales y políticas, o las fluctuaciones financieras y económicas a nivel global.

d) Etapas de Reingeniería de Procesos

Según Escalera et al. (2008), la reingeniería de procesos está compuesta por las siguientes cinco etapas:

i. Arranque de la implantación

Esta etapa es la base de la reingeniería de proceso porque en ella se hace un análisis a profundidad de la situación de la empresa y los objetivos que persigue en el corto, mediano y largo plazo, por lo que es necesario contar con la participación de todos los miembros de la institución, escuchar las opiniones y aportes de cada trabajador, a fin de conocer con exactitud el tipo de reingeniería que necesita la empresa; no se trata pues, de solo hacer cambios radicales con los que se espera mejorar la competitividad, es necesario preparar el ambiente laboral para la adaptación de los nuevos cambios, haciendo conscientes a los trabajadores que tales cambios implicarán la mejora de sus beneficios. Además, en esta etapa también se elabora un calendario base de programación para las posteriores actividades.

ii. Factor humano del cambio

El factor humano es el que finalmente determinará el éxito o fracaso de un plan estratégico operativo, sobre todo, en lo que se refiere a la aceptación de los cambios que se pretenden realizar; es importante preparar al personal para el afrontamiento y adaptación a dichos cambios de mejora, entendiendo que es por la búsqueda de mayor competitividad a beneficio de la empresa y cada trabajador. Además, se debe constituir un equipo de trabajo encargado de gestionar los procesos de innovación y la adecuación de los mismo en cada área de trabajo; de tal modo que, todos los miembros de la institución se sientan comprometidos con las mejoras propuestas desde la reingeniería de procesos.

iii. Análisis de los procesos

Se trata de un análisis más profundo acerca de cómo debe llevarse a cabo el plan elaborado, procurando identificar las actividades más prioritarias dentro del proceso y

establecer el modo en que se realizarán los cambios. Así pues, en esta fase se diseñan las metodologías de acción para cada etapa del proceso, anticipando las pautas de supervisión, control y seguimiento en el accionar mismo del plan diseñado.

iv. Implantación del cambio / innovación

En esta etapa el plan elaborado entra en acción, se trata de actividades netamente operativas que implican la realización de cada actividad planificada en la reingeniería de procesos, en donde cada trabajador cumple una función específica, donde aporta a la consecución del nuevo plan. Además, para asegurarse que el cambio esté siendo realmente radical, se realizan secuencias de control, seguimiento y evaluación de cada parte del proceso; siendo la innovación e indagación factores claves para esta etapa de la reingeniería de procesos.

v. Supervisión y evaluación de la implantación

Consiste en determinar los sistemas de evaluación que regirán para cada parte del proceso, entendiendo que todo cambio implica movimiento y dinamismo, y será necesario que el sistema de supervisión se acondicione a los cambios que se requerirán hacer en el futuro, en función de las demandas del mercado, a fin de alcanzar los logros de competitividad esperados dentro de un determinado periodo de tiempo.

e) Direccionamiento del cambio en una organización

Siendo Hammer y Champy (1999) los primeros en introducir la terminología de reingeniería de procesos, son los más indicados para explicar el direccionamiento del cambio en una organización, haciendo énfasis en que todo cambio evoluciona con una trayectoria casi infinita, por lo que resulta necesario tomar las precauciones siguientes para su adecuada gestión.

Es importante tener claridad acerca de los costos en que incurrirá la empresa por cada etapa de la reingeniería de procesos, al mismo tiempo que dichas inversiones aseguren la eficiencia y productividad de la institución, de tal modo que el valor agregado creado sea oportuno a las exigencias de mercado (Hammer & Champy, 1999).

La reingeniería de procesos debe centrarse justamente en los procesos y la realización efectiva de los mismos, pues es a partir de ellos que la empresa encontrará su sello distintivo que los diferencie de otras marcas competidoras, además de alcanzar los ambiciosos objetivos que se plantea a nivel financiero, organizacional y de mercado (Hammer & Champy, 1999).

f) Que no es Reingeniería

Es importante distinguir lo que es realmente la reingeniería, pues muchas veces se la confunde con términos como automatización, mejora continua, o gestión de calidad; si bien, cada uno de estos factores pueden constituir parte necesaria de la reingeniería de procesos y ayudar de manera complementaria en su desarrollo, no representan el trasfondo de lo que significa una verdadera reingeniería; esta última implica un cambio total e innovador a los procesos internos de la empresa, haciendo uso de las tecnologías emergentes más apropiadas su realidad empresarial y los objetivos que espera alcanzar en el mediano y largo plazo (Ospina, 2006).

g) Proceso de Reingeniería

i. Análisis actual

La fase inicial para llevar a cabo la reingeniería implica examinar la situación actual de la empresa. En este proceso, es crucial adquirir un conocimiento integral de la empresa

desde sus inicios, así como analizar el entorno empresarial y profundizar en los flujos de procesos (Duque 2006).

ii. Identificar

Es esencial determinar previamente que aspectos proceso deben de ser modificados, esto alineándose con los objetivos del proyecto de Reingeniería de Procesos. De esta forma que se pueda identificar las necesidades de la empresa. De igual manera, resulta fundamental identificar las debilidades y limitaciones de la empresa, ya que este análisis constituye un paso esencial para implementar una gestión más eficiente, según lo señalado por Duque (2006).

iii. Rediseñar

Dado que implica innovar, es decir, desarrollar métodos novedosos que reemplacen a los existentes, con el objetivo de lograr mejoras significativas (Hammer y Champy, 1999).

iv. Implementación

Implementar el prototipo del rediseño desarrollado, representa uno de los desafíos más significativos en el proceso de reingeniería, especialmente cuando se vislumbra la posibilidad de reducir el personal. En esta etapa, el objetivo es mitigar cualquier impacto negativo que pueda surgir al implantar el nuevo modelo dentro de la estructura existente de la organización (Duque,2006).

Implica además dedicar esfuerzos a la formación y capacitación del personal, así como la creación de puestos, adquisición de equipos y desarrollo de la infraestructura necesaria, es necesario dirigir también los esfuerzos para reducir la incertidumbre del personal tanto como sea posible. (Duque, 2006)

h) Herramientas de la Reingeniería

En el artículo de Bhaskar y Singh, (2014) indican que existen diferentes técnicas y herramientas que permiten que la reingeniería pueda tener una mejor aplicación, a continuación, se presentan las herramientas y técnicas:

i. La visualización del proceso

En esta primera herramienta, Barrett (1994, como se citó en Bhaskar y Singh, 2014), indica que es importante que la reingeniería puede ser exitosa siempre y cuando se desarrolle una visión del proceso.

ii. Mapeo de procesos/estudio de métodos operativos

Desde el punto de vista de Yu y Wright (1997, como se citó en Bhaskar & Singh, 2014), en este punto se indica que existe el Método de definición integrado (IDEF0), también los Diagramas de flujo de datos (DFD) y el análisis orientado a objetos (OOA).

iii. Gestión del cambio

En este punto cuando se habla de la gestión del cambio para Mumford y Beekma (1994, como se citó en Bhaskar y Singh, 2014) dicen que la gestión del cambio organizacional es una parte fundamental para la reingeniería.

iv. Benchmarking

Como opinan Harrison y Pratt (1992, como se citó en Bhaskar & Singh, 2014) hacen mención de que el benchmarking es parte vital de la reingeniería, esto debido a que esta herramienta permite visualizar y permite desarrollar procesos que se encuentran aplicadas en otras empresas.

i) Reconstrucción de los Procesos

Según Hammer y Champy (1999), es importante destacar que un proceso en rediseño no es igual a un proceso tradicional, es por ello que en su investigación recolectaron aspectos similares en las diferentes empresas, las características recurrentes son las siguientes:

i. Varios oficios se combinan en uno

En este punto el objetivo es que tareas o actividades que eran diferentes ahora se integren y se vuelvan uno solo, para que una persona pueda hacerse cargo de ellas, de esta forma este sujeto puede tener el conocimiento total del proceso y se minimice al máximo todos los errores que pueden ser por falta de conocimiento o falta de información.

ii. Los trabajadores toman decisiones

En cuanto a la toma de decisiones por parte de los trabajadores, es importante destacar que, en procesos anteriores los trabajadores dependían de la aprobación o alguna decisión del superior directo, sin embargo, con este cambio, los trabajadores están facultados y capacitados para poder tomar una decisión de esta manera reduciendo tiempos muertos.

iii. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Es importante explicar y destacar que, en un proceso tradicional, las actividades se desarrollan de manera continua, avanzando desde el primer paso hasta alcanzar el último paso. Se realizan secuencialmente, es decir, el paso 1 finaliza su actividad y transmite la información al paso 2, el paso 2 termina su actividad y este remite su información al paso 3, así sucesivamente hasta llegar al último. Sin embargo, en esta nueva propuesta se quiere que todos los pasos vayan realizando sus actividades en simultáneo según sea permitido y sea razonable, de esta forma se puede disminuir significativamente los tiempos de los procesos dentro de las organizaciones.

iv. Múltiples versiones de los procesos

Es importante destacar que muchas de las teorías indican que es fundamental poder estandarizar muchos de los procesos para que de esta forma se pueda fabricar de forma masiva, evitando así errores; sin embargo, se debe considerar que estamos en un mundo donde es inevitable el constante cambio y evolución. En este punto se quiere explicar que es necesario poder tener diversas versiones de los procesos, en este sentido para que se pueda identificar qué proceso es el más indicado para la producción.

v. El trabajo se realiza en el sitio razonable

Hammer y Champy (1999) dejan saber que el proceso normal puede llegar a ser algo costoso cuando una sola área se encarga de por ejemplo realizar las compras y tener que repartirlas a cada una de las áreas que lo solicitan, es por ello por lo que una de las soluciones más efectivas es que cada área pueda realizar sus propias compras, previo contrato con los proveedores, el permitir que cada área pueda ver por sus necesidades reduce costos dentro de la organización, cabe resaltar que este proceso depende del tipo de rubro y donde se debe considerar otros factores.

vi. Operaciones híbridas centralizadas y descentralizadas

Parece factible que exista una relación en mezclar las ventajas de las actividades centralizadas y las descentralizadas, permitiendo que muchas áreas puedan funcionar como si fueran autónomas. Asimismo, la estructura descentralizada permite que la empresa pueda enfocarse más en los productos o servicios en los cuales tiene mayor experiencia (Hammer & Champy, 1999).

j) El encargado del rediseño

Es muy importante saber quién o quiénes son los más llamados a poder realizar un rediseño o una reingeniería, es por ello que Hammer y Champy (1999) en su libro se hacen la pregunta: ¿Quién va a rediseñar?, a continuación, se presenta una lista:

i. El líder

Un líder es un pilar muy importante para poder realizar la reingeniería, ya que las empresas pueden hacer su mayor esfuerzo, pero sin el apoyo o la iniciativa de un líder no habría quién pueda convencer al personal para que se comprometa a llevar a cabo todos estos nuevos procesos, como sabemos el líder puede motivar al punto de entusiasmar al personal para que todos puedan compartir la visión de lo que la organización puede llegar a ser con apoyo y compromiso de todos.

Es necesario destacar que el líder en muchos casos debe ser una persona que tenga cierta autoridad dentro de la organización, para que pueda ser una persona que tenga una visión dentro de la organización (ventas, producción), así como de afuera (clientes, proveedores).

ii. El dueño del proceso

El dueño del proceso debe ser una persona experimentada, de preferencia debe ser un gerente o una persona que tenga autoridad dentro de la organización, la misma que debe contar con el respeto de sus compañeros. Normalmente las organizaciones no tienen dueños o encargados de los procesos, es por ello que es preferible mas no indispensable que el dueño del proceso pertenezca a dicho proceso a la que se desea o requiere que se aplique la reingeniería.

iii. El equipo de reingeniería

En este punto los miembros del equipo de reingeniería tienen una importante misión, que consiste en que todas las ideas puedan volverse realidad, es imprescindible que cada

miembro de este equipo pueda enfocarse en un solo proceso, para que de esta forma puedan identificar y rastrear fuentes de problemas.

iv. El Comité Directivo

En cuanto al comité directivo no es necesario la existencia de uno, sin embargo, en el caso de la existencia de uno, este comité ayuda a que se puedan solucionar diferencias o problemáticas con respecto a los recursos que pueden asignarse, o brindar información vital para la ejecución de la reingeniería de procesos.

k) Riesgos

Según Carr y Johansson (1995 citado por Bhaskar & Singh, 2014) en su artículo de investigación de la reingeniería de procesos de negocios, indican que llegaron a identificar dos tipos de riesgos, seguidamente se explica a detalle los dos tipos:

v. Riesgo Técnico

El primer riesgo identificado es el riesgo técnico el cual consiste en la existencia de cierto miedo, temor o cierta aprehensión por parte de los integrantes de la organización a que estos planes de reingeniería en los procesos fracasen.

vi. Riesgo organizacional

Este segundo punto identificado es el riesgo organizacional el cual se refiere a la posible resistencia por parte del personal de la organización hacia los cambios propuestos y su negativa a aceptarlos.

l) Temas de Investigación a futuro

Según Motwani et al. (1998), en su artículo indica que según su investigación determinó 4 factores que pueden ser estudiados más a fondo por los investigadores y académicos:

- En esta investigación se determinó, como primer punto que debe investigarse más a detalle quien es el principal responsable del accionamiento o la ejecución de la reingeniería de procesos, que puede ser la junta directiva, los administradores, gerentes u otros.
- Como punto número dos explica que es importante realizar investigaciones con respecto a las regulaciones, actitudes, políticas y prácticas que podrían obstaculizar los esfuerzos de reingeniería de procesos (BPR). Estos aspectos deben ser identificados y eliminados.
- Este tercer punto consta de poder desarrollar más modelos integrales los cuales permiten que se pueda encontrar las locaciones de las fallas en la implementación de la reingeniería de procesos de negocio.
- Como cuarto y último punto se sugiere más casos de estudio donde se implementa, se aplica y tiene un resultado exitoso de la reingeniería de procesos, en estas investigaciones se podría determinar el cómo se sobrellevan las fallas que pueda haber en la aplicación de la reingeniería de procesos.

2.2.2. Proceso de Compras

a) Definición de Proceso de Compras

El proceso de compras se define como el ordenamiento de las etapas por la que la empresa debe pasar al momento de decidir y realizar las compras necesarias para su producción, de tal modo que, se encuentre constantemente abastecida de los insumos y elementos oportunos en cada fase productiva, y así pueda cumplir con eficiencia las exigencias de su público consumidor, al mismo tiempo que cubre las necesidades de su proveedores; llegando a ser un factor clave para el alcance de resultados eficientes (Borjas, 2007).

También se entiende por proceso de compras al conjunto de actividades que la empresa realiza para suministrarse de los elementos necesarios para el equipamiento y producción final, buscando siempre los precios más competitivos y las cantidades apropiadas para satisfacer cada demanda de mercado, además implica la localización de proveedores confiables y que puedan abastecer en el largo plazo sus requerimientos (Leenders et al., 2005).

Asimismo, Moyer et al. (2005) señalan que el proceso de compras implica tener buenas relaciones con los proveedores y demás agentes comerciales con los que realiza transacciones, el modo en que mantiene dichas relaciones públicas influye en la forma en la que luego es vista la marca, llegando a influenciar en la reputación de mercado, el mismo que es evidenciado por los clientes como parte del desarrollo de su confianza con la marca.

b) Objetivos del Proceso de Compras

Para Escudero (2014) en su libro, los principales objetivos del proceso de compras son los siguientes:

- El primer objetivo de los procesos de compras es buscar proveedores que brinden materia prima de calidad los cuales permitan que la empresa pueda aportar a la satisfacción por parte de los clientes, asimismo que los proveedores que se encuentren comprometidos con los tiempos de entrega.
- Otro de los objetivos es poder aplicar el famoso “Just In Time” o en español el “Justo a tiempo”, lo cual permitiría que la materia prima se encuentre disponible en el momento adecuado para la elaboración de los productos sin retrasos.
- Asimismo, es necesario que la empresa pueda manejar un inventario o un stock de la materia prima al mínimo lo cual permite que la empresa tenga menores costes de almacenaje.

- De igual forma se busca que la empresa pueda tener una constante comunicación y puedan transmitir información a otras áreas, esto tiene como objetivo que la empresa pueda obtener productos que se encuentren a un nivel lo suficientemente adecuado para competir en el mercado.

c) Funciones del Área de Compras

Para Escudero (2014), estas son las funciones que se deben tomar en consideración para poder realizar el proceso de compras dentro de una organización:

- El departamento de compras tiene como función inicial el recepcionar todas las peticiones de compras de otras áreas de la organización, asimismo debe realizar la búsqueda de los mejores proveedores y proseguir con la compra de lo solicitado.
- Otra de las funciones que tiene el área de compras, es realizar una constante evaluación del estado actual del mercado, así como la evolución de esta, de tal forma que pueda anticiparse a las fluctuaciones de precio, así como de la moda, nuevos productos o nueva tecnología.
- Es importante que el área que realiza las compras de la empresa, lleve a cabo un sistema que permita realizar un seguimiento de los pedidos realizados a los proveedores.
- Asimismo, es importante que el área preserve buenas relaciones con los proveedores, ya que esto permite que se obtengan beneficios en cuanto a la rapidez de la entrega de lo solicitado, así como facilidades al momento de realizar los pagos.
- Una función básica del área de compras es que debe estar buscando mejorar las coordinaciones de otras áreas de la empresa con su área.

d) Sistemas de compras

Los sistemas de compras cumplen la función de gestionar adecuadamente cada etapa de adquisición de productos, así como los elementos necesarios para la elaboración de productos de mayor valor agregado; se trata de la gestión administrativa de los recursos tangibles y no tangibles que posee la empresa, teniendo en cuenta el monto de inversión que representan para la misma, y en función de los créditos empresariales que se espera alcanzar a partir de los insumos comprados y su proceso de transformación hasta convertirlo en un producto con alto valor agregado que sea reconocido por el mercado (Borjas, 2007).

e) Sistematización de compras

Según Mora (2016), dentro del proceso de compras existen tres aspectos, los cuales son:

i. Direccionamiento

En el punto de direccionamiento es cuando deben realizarse las políticas de compra de la empresa y es aquí donde deben definirse todas las estrategias de las compras que debe realizar el área encargada de efectuar las compras solicitadas.

ii. Gestión

En cuanto a la gestión se debe realizar la búsqueda de nuevos proveedores, así como la gestión del abastecimiento y operaciones diarias.

iii. Apoyo

Asimismo, Mora (2016) menciona el apoyo al proceso de compras el cual involucra que se haga uso de todas las herramientas, instrumentos e información para poder tomar mejores decisiones para poder efectuar las mejores compras.

f) Etapas en la decisión de compra

Según señalan Leenders et al. (2005), la decisión de compra se compone de las siguientes etapas:

- El reconocimiento de la necesidad concreta que se desea cubrir para cada sector de clientes, haciendo la descripción exacta de los requerimientos expresados por el mercado.
- Evaluar y elegir apropiadamente los lugares de donde se abastecerá la mercancía y/o materiales de insumo para la fabricación de productos, teniendo en cuenta la accesibilidad de precios y condiciones de compra.
- Seguimiento de la compra con la realización de actividades como preparación y expedición.
- Recepción de los bienes solicitados en la orden de compra, en donde se debe inspeccionar con cuidado que el pedido esté siendo entregado según los requerimientos y términos de compraventa establecidos en el contrato, de tal modo que, ambas partes salgan beneficiadas.
- Hacer el pago de liquidación, generalmente se realiza por medio de facturas, dado que se trata de empresas corporativas con grandes movimientos financieros y comerciales.

g) Estrategia de suministro

El suministro como parte de las estrategias para conseguir los objetivos empresariales, se entiende desde la adecuación entre la estrategia organizacional y la cadena de suministros, procurando identificar los factores clave para el logro exitoso de los objetivos comerciales y financieros; esto quiere decir que, la cadena de suministros puede llegar a ser un factor estratégico clave para el logro de la competitividad deseada, entre otras expectativas que tenga la empresa para sí misma en el mediano y largo plazo, siempre y

cuando, las actividades sean gestionadas de manera estratégica en cada etapa del proceso (Johnson et al., 2012).

Asimismo, el desarrollo de la cadena de suministros implica la vinculación de la organización con su propio ambiente, al mismo tiempo que hace uso eficiente de sus recursos con la finalidad de conseguir la productividad deseada en función de los objetivos estratégicos que espera alcanzar para un periodo de tiempo determinado; todo ello implica un proceso estratégico que demanda habilidades de gestión apropiadas para enfrentar los desafíos del mercado (Johnson et al., 2012).

h) Abastecimiento interno y externo

Según Johnson et al. (2012); por un lado, el abastecimiento interno (llamado también insourcing) es la toma de decisión para elaborar un producto de manera interna y dejar de comprarlo de agentes comerciales exteriores, con la finalidad de reducir los costos y tener un mayor margen de ganancias, con el previo análisis de costos en donde se identifique que resulta más costoso comprar a terceros que fabricar de manera interna; y por otro lado, el abastecimiento externo (llamado también outsourcing), comprende la lógica contraria del insourcing, es decir, se toma la decisión de adquirir productos de forma externa, los mismos que antes eran elaborados por la empresa, entendiendo que dichas decisiones se toman como un modo estratégico de incrementar la productividad y nivel de beneficios económicos.

Generalmente se opta por pasar al abastecimiento interno cuando los insumos requeridos para la producción que antes se compraban del exterior, dejan de estar disponibles en el mercado, por lo que existe una falta de abastecimiento, y la empresa se ve obligada a buscar otras formas de subsistencia, en este caso con la elaboración de dichos elementos desde sus procesos productivos, tomando en consideración los costos en los que incurrirá y los beneficios económicos que luego obtendrá (Johnson et al., 2012).

El abastecimiento externo puede ser preferido por otras empresas, cuando encuentran en productos e insumos alternos una menos inversión de dinero en cuanto a costos, es decir, cuando el elaborar el mismo insumo implicaría ser más costoso en comparación con hacer la compra externa; no obstante, este tipo de elección muchas veces genera el despido de personal que antes se dedicaba a fabricar tales insumos, lo que podría poner en riesgo la economía si no encuentran rápidamente otra fuente de ingresos económicos (Johnson et al., 2012).

i) Búsqueda de proveedores

En cuanto a la búsqueda de proveedores Escudero (2014) comenta que es necesario que el área encargada de realizar las compras, mantenga un archivo con la información principal de los proveedores habituales, así como de proveedores cuyos bienes puedan ser de interés para la empresa.

Es así que el autor Escudero (2014) indica que se puede realizar una búsqueda de proveedores de las siguientes formas:

- Una buena opción para poder encontrar nuevos proveedores y mantener siempre una lista actualizada incluso en cuanto a los precios es el uso del internet, ya que como sabemos en la actualidad la gran mayoría de empresas tienen presencia en internet, redes sociales y páginas web dedicadas a la promoción de bienes y servicios.
- Asimismo, como sabemos en la actualidad ya no se utilizan las revistas o guías amarillas físicas, por lo que estas también se pueden encontrar de una forma virtual y a través de suscriptores y esta sería un modo de obtener nuevos proveedores
- Otra gran forma de encontrar proveedores, es poder encontrarlos en asociaciones empresariales, así como en cámaras de comercio y en organismos oficiales que cuenten con una base de datos.

- De igual manera es importante estar pendiente de los anuncios de televisión, radio o incluso ruedas de prensa en los cuales muchas empresas promocionan sus bienes y servicios, incluso promocionando nuevos productos.

Escudero (2014), también da a conocer que una vez detectado el posible proveedor se recomienda realizar los siguientes pasos para poder tener una mejor y mayor relación con estos y que esta sea de forma física o presencial:

- Entrevista con representantes

La entrevista con representantes permite que se pueda consultar con el personal encargado la información de los productos que ofrecen, así como de ventas y existencias de los mismos.

- Visita a las instalaciones

En la mayoría de casos, las empresas proveedoras se encuentran en lugares estratégicos, como por ejemplo en zonas industriales o aledañas a estas, por lo que uno puede visitar a uno o más proveedores de los productos que la empresa requiera.

- Visitas a ferias y exposiciones

Es importante que se esté atento a las ferias y exposiciones que se realizan anualmente, ya que en estas surgen nuevos proveedores, asimismo de esta forma conocer los avances de la moda y la tecnología. Cabe destacar que, dentro de estas ferias, uno puede actualizar su base de datos de proveedores, así como la adquisición de productos.

- Visita a importantes mayoristas

En este punto Escudero (2014), menciona que existen empresas que ofrecen bienes procedentes del extranjero con precios de acuerdo al mercado, es recomendable que los mayoristas se puedan encontrar en las principales ciudades o en zonas costeras donde

lleguen las importaciones, ya que esto permite que los precios de los bienes puedan ser más bajos.

j) Selección y Evaluación de Proveedores

Para Mora (2016), la selección de proveedores se recomienda que de forma interna se determinen las necesidades que la empresa tenga y el perfil de los proveedores que la empresa requiere, seguido de la identificación de posibles proveedores.

Al momento de realizar el documento para la selección de proveedores, la primera parte puede servir para recolectar los datos de los proveedores, donde se sugiere que se incluyan los siguientes ítems:

- Razón Social
- Ruc
- Dirección o domicilio fiscal
- Nombres y números de contacto
- Líneas de productos que el proveedor suministra
- Fecha
- Ciudad y país

Seguidamente se pueden incluir diversos criterios de evaluación según los objetivos y las necesidades que se tengan adicional a ello incluir el porcentaje el cual indica el nivel de importancia de cada criterio, los criterios de selección pueden ser:

- Calidad
- Precios
- Nivel de cumplimiento
- Infraestructura y Ubicación del proveedor
- Rapidez de entrega del producto

- Rapidez de respuesta ante solicitudes o reclamos

Para Mora (2016), la evaluación de los proveedores permite que se determinen las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, de tal forma que podamos identificar el impacto que tienen los proveedores en la empresa, se pueden considerar los siguientes criterios:

- Sistemas de calidad, donde podemos determinar la calidad en el proceso, calidad en la estrategia y procedimientos
- Fabricación, donde se determinará que existen programas de mantenimiento, planificación y programación en el área productiva, así como los ambientes adecuados de trabajo.
- Medio ambiente, donde se evalúa que la empresa lleve un correcto cumplimiento de normas medioambientales, dependiendo del rubro los cuales pueden ser residuos líquidos, residuos sólidos, entre otros.
- Aspectos comerciales, donde se evalúa el servicio al cliente, precios, innovación, etc.
- Aspectos logísticos, donde se evalúa las políticas de entregas y devoluciones, reclamos, flexibilidad, atención al cliente en general.

Finalmente, el sistema de calificación a los proveedores puede ser por puntos el cual puede puntuarse de 1 como Mala, 2 Regular, 3 como Aceptable, 4 como Buena y 5 Muy Buena.

A continuación, un ejemplo de cómo podría ser la matriz para la selección y para la evaluación de proveedores dependiendo de las necesidades y criterios de cada empresa.

Tabla 1*Matriz para la selección y evaluación de proveedores*

MATRIZ PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
Razón Social		RUC	
Dirección		Línea de producto	
Nombre del contacto		Número del contacto	
País		Ciudad	

Criterios de evaluación						Porcentaje de importancia (Nivel de importancia para la empresa evaluadora)
Marque con una (X) donde corresponda siguiendo , el sistema de calificación a los proveedores donde 1 es Mala, 2 Regular, 3 es Aceptable, 4 es Buena y 5 Muy Buena.						
	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Muy buena	
Calidad del producto	1	2	3	4	5	35%
Precios	1	2	3	4	5	20%
Cumplimiento	1	2	3	4	5	15%
Infraestructura	1	2	3	4	5	5%
Rapidez de entrega de producto	1	2	3	4	5	15%
Rapidez de respuesta	1	2	3	4	5	10%
TOTAL						100%

Criterios de evaluación						Porcentaje de importancia (Nivel de importancia para la empresa evaluadora)
Marque con una (X) donde corresponda siguiendo , el sistema de calificación a los proveedores donde 1 es Mala, 2 Regular, 3 es Aceptable, 4 es Buena y 5 Muy Buena.						
	Mala	Regular	Aceptable	Buena	Muy buena	
Calidad en proceso	1	2	3	4	5	20%
Ambientes de trabajo	1	2	3	4	5	15%
Responsabilidad Ambiental	1	2	3	4	5	30%
Política de entrega	1	2	3	4	5	15%
Atención a reclamos	1	2	3	4	5	20%
TOTAL						100%

Nota. Elaboración propia.

k) Tipos de compras

Existen diversos tipos de compras esto depende del rubro de la empresa, así como de las necesidades que tenga la empresa, es por ello que Escudero (2014) expone los siguientes tipos de compras:

i. Compras especiales

Este tipo de compras va relacionado a la adquisición de maquinaria, vehículos y mobiliarios, lo que por consecuencia involucra se realice una inversión grande, es por ello que la decisión de realizar esta compra recae en el gerente, así como el de los involucrados, dependiendo del bien que se vaya a adquirir.

ii. Compras anticipadas

Estas son las compras que se realizan para prever las necesidades que la empresa vaya a tener, asimismo estas compras anticipadas se realizan cuando se evalúa que podría haber una suba en los precios, asimismo es necesario que se pueda considerar si los productos pueden permanecer mucho tiempo almacenados, esto dependiendo del rubro de la empresa.

iii. Compras estacionales

Las compras estacionales son productos que son los más vendidos dependiendo de la temporada en la que nos encontramos, por lo que es necesario que el área de compras haga el pedido de la cantidad necesaria para evitar que los bienes se queden en los almacenes.

iv. Compras rutinarias

Las compras rutinarias son aquellas que se realizan para poder cubrir o satisfacer las necesidades diarias o semanales de la organización, es así que normalmente la inversión de estas compras no es muy grande, por lo mismo el riesgo de estas compras resulta ser relativamente baja, sin embargo, eso no significa que se descuide la evolución de los precios en el mercado, por lo que se recomienda una constante evaluación de mercado y sus precios.

v. *Compras oportunidad*

En cuanto a las compras de oportunidad es necesario que se realice una evaluación a detalle de los productos que se van a adquirir, esto debido a que los precios de dichos bienes pueden ser bajos, sin embargo es necesario que el área que realice la compra analice si los bienes son iguales o similares a los que la empresa utiliza o requiere, una vez verificado la similitud o la efectividad de los bienes el proceder con la compra puede llevar a que la empresa obtenga un gran beneficio económico.

vi. *Compras de urgencia*

Este tipo de compras de urgencia por la rapidez en la que se realiza tiene como consecuencia negativa que exista una pérdida económica, ya que no se cuenta con el tiempo necesario para poder evaluar presupuestos o comparar con otros proveedores, asimismo estas compras de urgencia suelen ser eventuales y efectuadas en situaciones concretas.

k) *Metas del Departamento de compras*

En el proceso de compras de una empresa se juega un papel fundamental siendo responsable de asegurar el abastecimiento oportuno y adecuado de los recursos necesarios para el desarrollo de sus operaciones. En este contexto, establecer metas claras y alcanzables es esencial para orientar las actividades de este departamento hacia el logro de los objetivos organizacionales. Entre las metas prioritarias del personal encargado del proceso de compras se tiene las siguientes según (Nogales, 2007):

- Mantener un flujo ininterrumpido de materiales e insumos.
- Gestionar el inventario al nivel mínimo necesario.
- Mejorar la calidad mediante un sistema de gestión específico.
- Identificar y mejorar la selección de proveedores.

- Estandarizar los materiales utilizados.
- Optimizar los costos de adquisición.
- Fortalecer la posición competitiva de la empresa.
- Fomentar la colaboración entre departamentos y áreas funcionales.
- Reducir los costos administrativos.

1) Operaciones de compra

A continuación, se explica sobre las operaciones de compra donde la transacción de compra-venta se lleva a cabo entre empresas, implicando una negociación para adquirir un producto o servicio, lo que establece una relación de intercambio mutuo. Donde este proceso cuenta con los siguientes pasos (Álvarez, 2017):

i. Planificación:

Implica la anticipación y análisis de las necesidades de la empresa para estar listos antes de que surjan.

ii. Análisis de requerimientos o necesidades:

Es en este punto donde el departamento de compras recibe las solicitudes de materiales, insumos o suministros y en este punto las analiza y asigna prioridades en función de su relevancia o urgencia.

iii. Oferta y estimación de presupuestos:

Es un paso imperativo que se debe tomar para prevenir cualquier acción que pudiera tener consecuencias negativas para la compañía.

iv. Estudio de oferentes:

Después de recibir las ofertas, es necesario examinarlas cuidadosamente, analizarlas detalladamente y compararlas entre sí para tomar la mejor decisión posible y que de esta forma la empresa se beneficie.

v. Selección del proveedor:

En el proceso de selección, se deben comparar diversas circunstancias, como la calidad del producto, su precio, las garantías ofrecidas y los componentes específicos proporcionados por cada uno de los proveedores.

vi. Condiciones negociadas:

En este período, se aclaran aspectos clave relacionados con la oferta, algunos de los cuales pueden ser objeto de negociación para garantizar un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Además, es aquí donde se evidencia el entorno competitivo, donde la búsqueda de una mayor rentabilidad impulsa la aparición de diversos estilos de negociación, reflejando el poder y la habilidad de los negociadores, que son el resultado de su formación, experiencias previas y convicciones (Montoya, 2002).

vii. Solicitud de Pedido

Tras alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio entre el vendedor y el comprador, se procede a formalizar el acuerdo mediante un documento bilateral, comúnmente denominado contrato de compraventa. Este documento establece los términos y condiciones acordados por ambas partes. (Álvarez, 2017)

De igual forma esta solicitud de pedido se conoce como orden de compra la cual es una herramienta fundamental en los acuerdos que se llevan a cabo a diario entre empresas de diversos sectores. Normalmente, este documento se genera utilizando cotizaciones previamente enviadas, con el fin de garantizar y clarificar las obligaciones reales que ambas partes están asumiendo (Romero, 2013).

Es así que la orden de compra es un acto jurídico unilateral registrado en un documento emitido por un comprador hacia un vendedor, en el marco de una transacción comercial. En este documento, el comprador expresa formalmente su intención de adquirir

ciertos productos y/o servicios, los cuales deben ser entregados y/o ejecutados en un lugar específico, con un valor y método de pago determinados (Romero, 2013).

Asimismo, Romero (2013), menciona que la orden de compra tiene igual validez como su esté fuera escrito o sea un documento electrónico, asimismo permite determinar claramente quién actúa como comprador y quién como vendedor, o en ausencia de esta especificación, permitiendo deducir las partes involucradas en la transacción. Permite además saber cuáles son los productos y/o servicios que se deben entregar o realizar como parte de la adquisición y donde deben ser entregados o efectuados. Por último, en este documento se indica el costo además del método de pago.

viii. Seguimiento del pedido y acuerdos:

Esta operación se lleva a cabo con el objetivo de garantizar que se haya recibido todo el material, insumo o materia prima solicitados, verificando que cumplan con las especificaciones detalladas en el documento y que hayan sido entregados dentro del plazo establecido. Esta acción puede variar según la actividad principal de cada organización (Álvarez, 2017).

2.3. Unidad de Estudio

2.3.1. Historia de la empresa

La empresa a estudiar es de rubro textil y de confecciones con una trayectoria de más de 25 años localizada en la zona sur de Perú en la ciudad de Arequipa.

La empresa cuenta con aproximadamente 12 trabajadores en el área administrativa, las cuales se dividen en gerencia, logística, recursos humanos, comercial, finanzas y contabilidad, asimismo un aproximado de 60 trabajadores en el área de producción, un aproximado de 20 trabajadores en el taller interno que instalaciones de la empresa y en talleres externos un estimado de 30 a 40 trabajadores que resulta ser desde sus hogares.

Asimismo, la empresa cuenta con tres líneas de fabricación, línea de prendas de vestir lo que involucra prendas como ternos, blusas, camisas, entre otros; cuenta también con la línea de prendas industriales dicha línea contiene prendas como chalecos, casacas, mamelucos, pantalones y polos de diversos modelos; por último, se tiene la línea hospitalaria lo que incluye casacas, mandiles, juegos scrup, mascarillas, ropa para salas de operaciones, mandilones, así como calzado especializado para esta área.

La empresa arequipeña está dirigida al mercado nacional a empresas públicas y privadas, sin embargo, por el momento tiene mayor presencia en la ciudad de Arequipa, Moquegua, Puno, Cusco y Tacna.

La empresa asesora a sus clientes de tal forma que da la oportunidad a estos de poder personalizar su indumentaria según su rubro y según sus necesidades, por ejemplo si se trata de una compañía que trabaja con turnos nocturnos, es necesario que los colaboradores de esta puedan tener una protección adicional por las bajas temperaturas que se presentan, por lo que requerirían materiales térmicos e impermeables que permitan conservar el calor y los resguarden de la humedad, así como de una buena señalización o reconocimiento con la aplicación de cinta reflectiva.

Es por ello que la empresa textil consigue que los clientes puedan tener una fidelización con ellos, por el servicio de asesoría textil a empresas que se encuentran en sus etapas iniciales.

La empresa textil y de confecciones quiere asegurar un crecimiento sustentable que resguarde la solidez futura de la empresa y garantice su liderazgo en la industria textil y de confecciones de tal forma que se logre un incremento de clientes en los próximos años.

De igual forma la empresa anualmente realiza labores sociales, con comunidades de bajos recursos, así como con el medio ambiente teniendo diversas políticas de reciclaje. La

empresa tiene dentro de sus principales actividades de Responsabilidad Social Corporativa realizar donaciones una iglesia de Socabaya ubicado en la ciudad de Arequipa.

Dona anualmente ropa a la Iglesia y esta a su vez realiza un evento para poder entregar la ropa y algunos elementos que recolecta de la misma comunidad Arequipeña; la ropa donada es entregada a la población vulnerable de la misma zona y de esta forma la organización colabora evitando que la población aledaña a la Iglesia pase frío, asimismo cubriendo la necesidad de vestimenta.

El sistema empleado por la empresa es recolectar la ropa que fabrica en el año, ya que siempre existen excedentes de producción y de tela, es por ello que estas prendas son separadas y registradas como parte de la donación a la ya mencionada iglesia y es así como en el mes de diciembre se obtiene una buena cantidad de prendas que podrán ser donadas y usadas por la población de bajos recursos.

Para la empresa resulta beneficioso realizar esta acción, ya que se apoya a la población aledaña, pero a su vez las prendas tienen un mejor fin, antes que pueda malograrse y desecharse, evitando así que se contamine aún más el ambiente y de esta forma se protege y se cuida el planeta en el que vivimos.

Asimismo, la empresa lleva realizando estas donaciones desde los últimos 10 años y existen otras políticas de responsabilidad Social Corporativa (RSC) en los alrededores del domicilio legal de la empresa textil que tienen una vida de 20 años y donaciones parciales que se realizan a instituciones en Mollendo, Camaná, entre otros, estableciendo cronogramas, para estar al tanto de las fechas que tiene cada institución de dichas actividades y la organización pueda formar parte de ellas.

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

3.1. Análisis del sector

3.1.1. Pestel

a) Políticos

La empresa textil y confecciones la cual se está investigando se encuentra dentro del sector manufactura, es así que el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) emitió un reporte de inflación este marzo del 2024, dicho reporte hace mención a la existencia de una restricción en el crecimiento de este sector por la inestabilidad política en la que se encuentra el país, así como la existencia de una burocracia poco eficiente en Perú (BCRP, 2024).

De igual forma existen los Tratados de Libre Comercio (TLC), estos pactos facilitan y permiten reducir las barreras arancelarias al momento de realizar importaciones, lo que a su vez resulta en una mayor competitividad en el mercado peruano, beneficiando así al sector textil y a las empresas dedicadas a este rubro con precios más accesibles (Zevallos, 2023).

La reducción en las importaciones y exportaciones en el sector textil y confecciones afecta gravemente a la empresa, ya que estas al disminuir, provocan menor competitividad en el mercado y menor cantidad de materiales, orillando a la empresa a tratar con pocos proveedores que puedan brindar el insumo requerido.

b) Económicos

Para el año 2022 se establece la creación de un fondo de respaldo empresarial dirigido al sector textil y confección, esto debido a que las perspectivas económicas mundiales han empeorado debido a la escasez de insumos a nivel global, las tensiones geopolíticas, el endurecimiento de la política monetaria y los efectos continuos de la pandemia, la cual afecta a las empresas del sector textil y confección, provocando que muchas quiebren o pasen a la informalidad. Se destaca la existencia de menores ventas y mayores costos de insumos y que esto han deteriorado aún más este sector (El Peruano, 2022).

Asimismo, el diario Gestión (2024) menciona que las importaciones y las exportaciones para el año 2023 en Perú en el sector textil y confecciones descendió en un 17.1%, en comparación al año 2022, enfocándonos en las importaciones, la caída en textiles es del 24.4% y en confecciones fue del 12.8%.

Según el BCRP (2024) menciona que habrá una menor producción en la industria textil la cual se verá reflejada en un descenso en el volumen de las exportaciones en el Perú, esto debido a que existe una disminución en la demanda del sector textil por parte de Estados Unidos.

La escasez de insumos provoca un alza en los insumos, ya que menos proveedores cuentan con lo requerido, elevando los costos de producción, por lo tanto, los clientes se abstienen de comprar por los elevados precios.

c) Sociales

Según la investigación realizada a la empresa textil – confecciones menciona que el consumo de textiles por parte de las empresas se ha mantenido, sin embargo, ha variado los requerimientos en los insumos, para aminorar costos. Según BCRP (2024) en una nota de prensa mencionó que, en noviembre del 2023, se registró un aumento del 1.73% en la demanda de telas y otros artículos relacionados al comercio textil entre los peruanos. Este incremento refleja un mayor interés y consumo en productos textiles, lo cual es indicativo de una actividad económica más dinámica en este sector específico al menos en el periodo estudiado.

De esta forma se puede determinar que las empresas que compran productos textiles para sus colaboradores se encuentran en el deber de seguir comprando indumentaria para vestir a su personal, permitiendo así que el consumo pueda mantenerse.

d) Tecnológicos

La industria de maquinaria textil está experimentando un cambio significativo con numerosos inventos y desarrollos que tiene como principal objetivo el permitir un crecimiento sostenido, para las empresas del sector textil y de confecciones, esto para garantizar un rendimiento energético y ambiental óptimo, asimismo esta nueva maquinaria con una mayor tecnología permitirá la optimización de los productos (Expotextil, 2023).

De igual forma Expotextil (2023) menciona que la digitalización de herramientas permitirá realizar el proceso de producción idóneo, erradicando de esta forma la mayor cantidad de defectos en los diversos productos.

Es importante resaltar que en Perú el tema de la implementación tecnológica para poder aplicar en las diversas operaciones se encuentra en una etapa inicial, en la cual son pocas las empresas peruanas las cuales dan valor a la tecnología y son muchas las que no pretenden realizar inversiones en inteligencia artificial, por desconocimiento o falta recursos (El Peruano, 2023).

Se concluye que en los últimos años la innovación tecnológica ha aumentado significativamente en el sector textil y de confecciones, permitiendo que las empresas de este sector puedan verse beneficiadas en diversos aspectos. Asimismo, se observa que se ha vuelto un nicho de mercado el poder digitalizar a las empresas, ya que tras la pandemia la transformación digital se presenció en todo el mundo.

Cabe resaltar que el uso de la tecnología, permite una optimización en los procesos de las empresas, por lo mismo se genera una reducción en los tiempos y reducción en los costos.

e) Ecológicos

Se menciona que en la conferencia de la ONU del 2019 de Comercio y Desarrollo hacen de conocimiento que la industria de la moda resulta ser el segundo sector económico más contaminante y consumidor de agua a nivel mundial (ONU, 2019).

Asimismo, De Rivero y Ortega (2018) mencionan que 23.44% de los millennials en Arequipa muestran un alto grado de conciencia sobre la contaminación industrial, por lo que emplean métodos o estrategias para poder contribuir a la reducción de contaminación, las cuales incluyen el reciclaje, y compra de productos ecoamigables en general y que estos generen poco impacto ambiental.

Se puede concluir, que cada vez hay más personas concientizadas con el ambiente, por lo que si la empresa textil y de confecciones, no llega a cumplir con las expectativas de los clientes, podría haber una disminución en su venta y en la fidelización de los clientes.

f) Legales

Para el año 2023 en Perú se realiza un programa para impulsar y reactivar al sector textil y confecciones, dicha ley 05380/2022 pretende otorgar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en maquinaria o en nuevo personal en el periodo del año 2024, esto con el fin de poder generar más trabajo y apoyar al sector textil que en los últimos años ha tenido un gran descenso (El Peruano, 2023).

Asimismo, El Peruano (2021) decretó una Ley N°31072 Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (SOCIEDAD BIC), la cual establece que las empresas o emprendimientos, deben actuar bajo el objetivo social y ambiental de ser ambientalmente sostenibles.

3.1.2. Cinco fuerzas de Porter

a) Rivalidad entre competidores: Factores que determinan la intensidad de la industria

Los principales competidores en la ciudad de Arequipa de la empresa textil y confecciones a estudiar son Fábrica de Confecciones Paretto S.A.C., Industrial Group S.A.C., Promine Perú S.A.C., donde las empresas a investigar, más estos tres competidores no manejan más del 18% del mercado esto debido a que es una industria fragmentada.

Según la investigación realizada se obtuvo la siguiente información:

La empresa Fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. tiene precios similares, así como sus productos y servicios cuentan con calidades semejantes a los de la empresa a investigar, asimismo la estrategia de esta organización es la visita a sus clientes potenciales. Sin embargo, se debe resaltar que la empresa carece de un método efectivo para diferenciarse de sus principales competidores.

Industrial Group S.A.C., ofrece a sus clientes precios de acuerdo al mercado según la calidad de los productos que los clientes le soliciten, se debe mencionar que esta organización tiene su principal enfoque en indumentaria de colegios de la ciudad de Arequipa. En términos de estrategias de marketing, la empresa se limita a simplemente presentarse y esperar a que los clientes la contacten, sin implementar acciones proactivas para atraer y mantener la atención de su audiencia.

La siguiente empresa que es uno de los principales competidores de la empresa textil y de confecciones que se estudia en la actualidad, es Promine Perú S.A.C, la cual ofrece calidades y servicios a precios competitivos en el mercado arequipeño. La estrategia que esta empresa emplea es participación en concursos públicos, asimismo, la empresa tiene una mayor innovación en cuanto a maquinaria lo cual permite una diferenciación en cuanto a los tiempos de entrega de sus productos.

Tabla 2
Competidores

Nombre	Productos	Servicios	Ventaja competitiva
Fábrica de Confecciones Pareto SAC	<ul style="list-style-type: none"> •Camisas •Chalecos •Casacas •Mamelucos •Polos •Pantalones •Gorros 	Traslado de indumentaria a almacenes de clientes.	•Cuenta con certificaciones de ISO.
Industrial Group S.A.C	<ul style="list-style-type: none"> •Camisas •Casacas •Faldas •Pantalones •Corbatas •Chompas •Gorros •Sombreros 	Diseño personalizado y especialización a colegios.	•Sus principales clientes son instituciones educativas.
Promine Perú S.A.C	<ul style="list-style-type: none"> •Camisas comando •Casacas •Pantalones •Corbatas •Polacas •Mochilas •Ropa de cama en general •Gorros •Kepi •Chalecos 	Traslado de indumentaria a almacenes. Entrega personalizada.	•Maquinaria moderna. •Menor tiempo de entrega de productos.

Nota. Elaboración propia.

Existe un nivel medio de rivalidad entre competidores ya que la empresa de estudio cuenta con maquinaria que permite tener una ventaja competitiva sobre estos, asimismo se tiene servicios adicionales que permite que la empresa se encuentre en una posición mejor para competir en comparación de sus principales rivales.

b) Competidores potenciales: Amenaza de nuevos entrantes

Las principales barreras para poder entrar al mercado textil en la ciudad de Arequipa, sería la parte económica, ya que con esta se accede a maquinarias de alto valor que el rubro textil y de confecciones requiere, asimismo, se tiene como barrera la accesibilidad a los

insumos por la escasez de ellos en la ciudad de Arequipa, ya que la mayoría se encuentra centralizado en la ciudad de Lima.

Realizando un análisis de la inversión que se requiere para iniciar una empresa textil y de confecciones en la ciudad de Arequipa, entre maquinaria, equipos e insumos se tiene un aproximado de 16,000.00 dólares americanos, lo que equivale a 61,500.00 soles en la actualidad.

En Perú no se tiene ningún tipo de regulaciones gubernamentales para poder entrar al mercado textil, tan solo se tiene como requisito tener un RUC para comenzar a realizar operaciones de producción y comercialización.

Resulta ser complicado el poder iniciar una empresa textil en Arequipa, esto debido a que la inversión económica requerida es muy alta, asimismo la escasez de insumos es una limitante para la producción y confección, es así que el riesgo de competidores potenciales está a un nivel bajo.

c) Productos sustitutos: Amenaza de productos sustitutos

Al ser una empresa textil y de confecciones enfocado en ropa industrial, no se tiene productos sustitutos, por lo que no se tiene una gran aceptación por parte de los clientes a adecuarse a productos sustitutos, ya que estos cuentan con estándares técnicos y de calidad que no son negociables, por lo que resulta ser una ventaja para este sector manufacturero. En cuanto a las tendencias de consumo por parte de los clientes, depende de los cambios de clima que van desde el calor intenso, al frío extremo, así como turnos de trabajo de los colaboradores donde en el turno diurno se requiere ropa adecuada al sol y en cuanto al nocturno se requiere ropa abrigadora, asimismo depende del rubro de cada cliente.

El riesgo con respecto a productos sustitutos es bajo esto debido a que ya se tienen estándares técnicos y de calidad que las empresas textiles y de confecciones deben seguir, ya que en este rubro predomina la seguridad antes que la moda.

d) Proveedores: Poder negociador de proveedores

La empresa textil y de confecciones tiene como principales proveedores a 3M, Nuevo Mundo, La Parcela, San Jacinto, Universal Textil, entre otros, se debe destacar que estos proveedores se encuentran principalmente en la ciudad de Lima, las cuales siempre cuentan con stock de las materias primas, sin embargo, estas empresas difícilmente tienen un competidor directo para poder sustituirlos como proveedores.

Por ello la empresa textil y de confecciones tiene una dependencia con dichas empresas por las especificaciones técnicas que tienen los productos, es por ello que los proveedores en ciertos materiales tienen precios elevados, esto debido a su exclusividad.

Se considera que el riesgo está a un nivel medio, esto debido a que, sí existen otros proveedores los cuales pueden reemplazar a los principales, sin embargo, muchos de ellos no van a contar con las mismas especificaciones técnicas que los clientes puedan requerir.

e) Clientes: Poder negociador de clientes

Los principales clientes de la empresa textil y confecciones son Alicorp, Southern Copper Corporation, Inca Tops, Dirección Regional de Salud, Municipalidades, Hospitales, entre otros.

Los clientes tienen una extremada sensibilidad a los cambios de precios y a los cambios de la calidad, es así que la empresa textil y confecciones se encuentra sujeta a los requerimientos de los clientes, por lo que no hay cambios en la calidad a menos que exista un previo acuerdo entre ambas partes.

La empresa textil y confecciones tiene una presencia de más de 25 años en el mercado Arequipeño, por lo que ha logrado obtener la fidelización de muchos de los principales clientes, los cuales buscan seguir trabajando con la empresa.

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que la empresa textil y de confecciones, tiene un trato con muchos de ellos por un tiempo de más de 20 años y a su vez

sus productos cuentan con una garantía de fabricación, por lo que estos clientes se encuentran fidelizados.

3.1.3. Oportunidades y amenazas

a) Oportunidades

A continuación, se destaca las oportunidades identificadas a lo largo del estudio realizado a la empresa textil y de confecciones:

- Existe una demanda en productos sostenibles y eco amigables, y la empresa cuenta con políticas sostenibles ambientales y proveedores que cumplen con estos requisitos en sus materiales a las cuales otras empresas no podrían acceder fácilmente.
- La empresa textil y de confecciones al no trabajar con stock de insumos en almacenes, permite la adquisición de insumos de acuerdo con el modelo que el cliente requiere, lo cual genera mayor oportunidad de venta.
- La empresa al tener la oportunidad de crear nuevos modelos permite el ingreso a nuevos mercados y tener mayor posibilidad comercial.
- La creación de productos innovadores como textiles inteligentes o prendas con tecnología integrada puede distinguir a la empresa en el mercado y atraer a clientes dispuestos a pagar más por productos exclusivos y de calidad.
- La empresa cuenta con cierta maquinaria y tecnología moderna, que ayuda a reducir costos y mejorar la calidad de los productos.

b) Amenazas

Seguidamente, se hace mención a las amenazas que se han identificado en la investigación realizada a la empresa textil y de confecciones:

- La inestabilidad política produce una baja demanda de prendas de vestir, ya que los clientes prefieren reservar ese presupuesto para eventualidades mayores, asimismo dicha inestabilidad produce un incremento en los precios de materia prima.

- Innovación en maquinaria costosa a la que la empresa no podría acceder.
- Empresas de Lima o el norte que quieran ingresar al mercado textil y de confecciones del sur y que cuenten con mayor tecnología o equipos sofisticados que permitan bajar costos de producción.
- Importaciones de Asia con costos por debajo del precio del mercado.
- Capacitación de personal que puede llegar a hacer su propia empresa y sea competencia directa o ir a laborar a otras empresas.

3.2. Presentación de la empresa

3.2.1. Misión

Nuestra empresa textil y de confección de ropa se esfuerza por utilizar los recursos de la más alta calidad en la confección de prendas personalizadas para cada cliente. Realizamos nuestras actividades con responsabilidad para garantizar que nuestros clientes se beneficien de nuestros productos, ofreciendo el mejor servicio, calidad y precio. Al mismo tiempo, mantenemos un equilibrio entre nuestros resultados financieros y nuestro compromiso con todos los trabajadores, proveedores y la sociedad en general.

3.2.2. Visión

Seremos una organización de crecimiento constante en busca de mejoras en calidad y precio en prendas de vestir, y así obtener una mayor satisfacción en las necesidades de nuestros clientes.

Buscaremos la seguridad, comodidad, duración y belleza en cada una de nuestras prendas cuidando los intereses de los usuarios.

Ganaremos la confianza de nuestros clientes, otorgándoles el mejor servicio y atendiendo sus problemas en forma rápida y oportuna.

Seremos una organización innovadora con iniciativa fomentando el trabajo en equipo de nuestro personal, utilizando tecnología información y oportunidades. Buscando constituirnos en líderes del mercado nacional y conquistaremos nuevos mercados Nacionales e Internacionales.

Siendo el ser humano nuestro fin supremo. Cumpliremos nuestros compromisos con clientes usuarios, accionistas, trabajadores, proveedores, sociedad y ambiente en conjunto.

3.2.3. Valores organizacionales

- **Ética:** Actuar con honestidad, integridad y transparencia en todas las operaciones comerciales y relaciones comerciales, respetando los estándares éticos y legales.
- **Calidad:** Compromiso con la excelencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, buscando constantemente mejorar y superar las expectativas del cliente.
- **Responsabilidad:** Asumir responsabilidad por las acciones de la empresa, tanto en términos de impacto ambiental como social y buscar contribuir positivamente a la sociedad y al ambiente.
- **Innovación:** Promover la creatividad y la innovación en todos los aspectos del negocio, buscando constantemente nuevas ideas y soluciones para mejorar y adaptarse al cambiante entorno empresarial.
- **Colaboración:** Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde se valore la diversidad de opiniones y se promueva el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.
- **Respeto:** Respetar y valorar a todas las personas involucradas en el negocio, incluyendo empleados, clientes, proveedores y comunidades locales, reconociendo sus derechos y dignidad.

3.2.4. Productos/servicios que ofrece

a) Productos:

i. Prendas de Vestir:

La empresa textil y de confecciones cuenta con tres líneas de fabricación, línea de prendas de vestir lo que involucra prendas como:

- Ternos (saco y pantalón)
- Camisas
- Blusas
- Faldas

Línea de prendas industriales lo que involucra:

- Chalecos
- Casacas
- Mamelucos
- Pantalones
- Polos
- Camisacos

Línea hospitalaria lo que incluye:

- Casacas
- Mandiles
- Juegos scrup
- Mascarillas
- Ropa para salas de operaciones
- Mandilones
- Calzado especializado para esta área.

La empresa trabaja bajo pedido, de esta forma es poco factible el poder determinar que materiales, variedades o modelos se tiene por cada prenda, ya que esto depende netamente del cliente y de sus preferencias.

b) Servicios:

i. Diseño Personalizado:

La empresa al trabajar por pedido, de esta forma indaga sobre los requerimientos de cada cliente, por lo que se tiene previas reuniones, en las cuales se hace el diseño y se da la aprobación por parte del cliente.

ii. Consultoría de Calidades y Técnica

La empresa textil y de confecciones brinda a los clientes una consultoría de las calidades de los materiales que se pueden usar, haciendo la previa indagación de los requerimientos del cliente, el uso de la indumentaria y el rubro del cliente, esto puede ser de manera presencial o virtual.

Aquí la empresa textil y de confecciones se encarga de asesorar a los clientes ofreciendo las calidades de los insumos a utilizar en las prendas, asimismo brindando asesoría técnica de cada insumo, con el fin de que las prendas tengan una mayor durabilidad y a un precio accesible.

Al ofrecer este servicio, los clientes se sienten cómodos y más animados a realizar el pedido a la empresa textil y de confecciones, además de que se aminora la disconformidad por parte del cliente, ya que es el cliente el que hace la elección de lo que se fabricará.

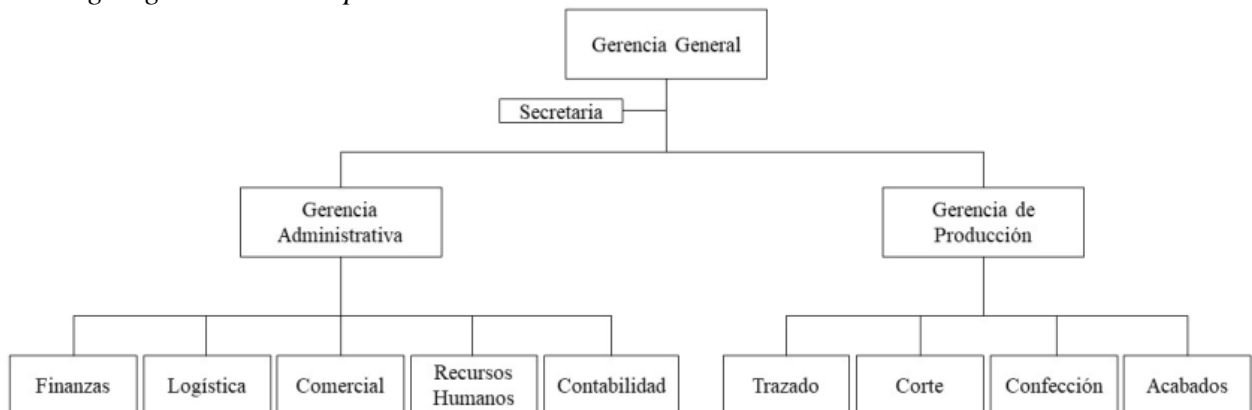
iii. Fabricación por Encargo:

La empresa realiza la confección por pedidos, lo que permite que la fabricación sea personalizada, a gusto del cliente, es por ello que la empresa brinda un estimado de tiempo para poder fabricar las prendas, brindando además un prototipo físico de cómo sería la prenda terminada.

3.2.5. Organigrama

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia.

La empresa textil y confecciones cuenta con una estructura organizativa piramidal, manteniendo niveles jerárquicos, permitiendo que las responsabilidades se encuentren designadas y pueda haber un encargado específico que pueda consolidar toda la información y tomar decisiones en base a ello.

3.2.6. Análisis interno - AMOFHIT

a) Administración y gerencia

La empresa textil y de confecciones opera bajo una estructura organizativa piramidal en la que la administración y gerencia desempeñan un papel fundamental. Su enfoque principal radica en la innovación y optimización de procesos en todas las áreas, la gestión eficiente de recursos y la supervisión de operaciones.

La empresa textil y de confecciones en el área de logística y en el proceso de compras cuenta con un procedimiento que implica, realizar un previo análisis de stock en los almacenes, de insumos que hayan quedado de los pedidos anteriores.

La administración de la empresa textil - confecciones se involucra en las diferentes áreas de la empresa lo que le permite tener pleno conocimiento de las fortalezas y

deficiencias de cada área, de esta forma se pueden realizar los cambios necesarios para mejorar la eficiencia y fluidez de los procesos en toda la empresa.

b) Marketing y Ventas

La finalidad del área de ventas de la empresa textil y de confecciones es conseguir la mayor cantidad de clientes para de esta forma conseguir más pedidos y poder llegar a las metas establecidas trimestral y anualmente.

Asimismo, quiere fidelizar a los clientes con una buena atención al cliente, brindando las mejores calidades en los insumos utilizados en la indumentaria y otorgando las garantías correspondientes, se debe resaltar que el año 2023 la empresa tuvo una venta total de 1,951,222.75 soles a través de 229 órdenes de compra.

En conclusión, el área de ventas de la empresa textil y de confecciones desempeña un papel crucial en el impulso del crecimiento y la rentabilidad del negocio, generando ingresos y desarrollando estrategias para lograr la fidelización de los clientes.

c) Operaciones y logística

El proceso de compras comienza con los requerimientos del área de producción, ya que la empresa trabaja bajo pedido y no por stock, posteriormente se cotiza y se indaga en el mercado, seguido se estima la cantidad de materiales y el presupuesto, se continúa con la compra y se coordina el despacho, al llegar se confirma la calidad y cantidad y por último se entrega dichos materiales o insumos al área de producción para su posterior fabricación.

Además, según las entrevistas realizadas a los trabajadores del área de logística no existen cuellos de botella en el área y tampoco en el proceso de compras de la empresa.

La empresa textil y de confecciones, realiza el respectivo control de calidad de insumos mayores como telas y forros, también confirma las cantidades de los insumos menores como botones, cintas, cierres, etiquetas, etc, de igual forma el área de producción confirma que la calidad de los insumos sea lo solicitado, esto antes de iniciar la producción.

Uno de los principales sistemas de control o métodos para poder minimizar los errores en las compras es realizarlas con codificación de los productos o utilizando el método de comparación haciendo uso de muestras que representen las calidades y características requeridos.

El área de logística cuenta con dos almacenes apropiados, el primero para insumos mayores como telas, forros, entre otros, el segundo almacén con el que cuentan sirve para almacenar insumos menores como cierres, cintas, botones, los cuales normalmente son saldos de las producciones.

La empresa textil y de confecciones no cuenta con un vehículo particular, debido a que lo comprado viene de la ciudad de Lima, por lo que se hace uso de empresas de transporte de carga que entregan dicha mercadería a las instalaciones de la empresa.

La empresa textil y de confecciones, cuenta con un sistema de evaluación a sus proveedores, catalogados en cuatro puntos, que son el precio, la calidad del insumo, la prontitud de despacho y por último el servicio post-venta que puedan brindar los proveedores.

El área de logística de la empresa textil y de confecciones, cuenta con un control de calidad establecido que podría mejorar implementando un control adicional en las cantidades o metrajes recibidos de los insumos mayores que son telas y forros. Asimismo, el uso de servicio de transporte de carga permite que la empresa ahorre en costos y tiempos.

En base a las entrevistas realizadas, así como con el método de observación se pudo determinar que existe una problemática en el proceso de compras, donde en primer lugar se identificó que no existe un flujo del proceso de compras que sea claro y definido, se tiene un proceso corto por lo que se omiten varios pasos al momento de realizar las compras; asimismo, no se cuenta con una base de datos de proveedores por lo que se dificulta realizar las cotizaciones correspondientes, finalmente se identificó la ausencia de un documento

oficial de orden de compra, donde a falta de este no se tiene un registro formal y se evidenciaron errores al momento de la recepción de los materiales, son estos tres factores los que provocan que el proceso de compras tome más tiempo del necesario.

d) Finanzas y contabilidad

El área de finanzas desempeña un papel vital, ya que gestiona los recursos de la empresa textil y de confecciones, además realiza un análisis detallado de los costos asociados de los insumos requeridos por el área de logística y elabora presupuestos que guían las futuras compras de esta área.

Esto garantiza una gestión financiera sólida, optimiza los procesos de adquisición de insumos y contribuye al éxito general de la empresa al asegurar la disponibilidad de recursos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa textil y de confecciones arequipeña.

e) Recursos humanos

El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano y velando por el bienestar de este, es así que realiza capacitaciones anuales de diversos temas, cabe destacar que no existe capacitaciones al área de logística, ya que la capacitación o aprendizaje obtenido es de forma empírica.

Asimismo, la empresa no cuenta con políticas específicas de compensaciones o beneficios al personal de logística, sin embargo, se conoce que existen políticas establecidas para el personal en general con bonos o incentivos por cumpleaños y/o días conmemorativos.

Se concluye que el área de recursos humanos de la empresa textil y de confecciones busca que la empresa tenga un ambiente positivo, de igual forma capacita a sus empleados en diversos aspectos, que van desde la prevención de accidentes, como capacitaciones para un buen trabajo en equipo.

f) Sistemas de información y comunicaciones

El sistema de información desempeña un papel crucial en el proceso de compras de la empresa textil y de confecciones, ya que proporciona herramientas y recursos tecnológicos que optimizan y agilizan esta función clave.

La comunicación dentro de la empresa textil y de confecciones es fluida y normalmente de forma presencial, asimismo, la empresa podría implementar sistemas de información y comunicaciones, para poder mejorar en análisis de datos, gestionar mejor los inventarios o saldos o excedentes de los pedidos.

g) Tecnología e investigación y desarrollo

La empresa textil y de confecciones, según la entrevista realizada, utiliza Excel de manera efectiva en su proceso de compras, es en esta hoja Excel donde registran detalladamente los materiales e insumos necesarios que se requieren, incluyendo cantidades precisas, precios estimados y una descripción detallada de las calidades requeridas.

El hacer uso de Excel permite que se minimice los errores en las compras y de esta forma se pueda reducir costos y permite que el proceso de compras sea más rápido, ágil y efectivo, nuevamente notando una reducción en tiempos, al realizar la compra exacta.

3.2.7. Fortalezas y debilidades del proceso de compras

a) Fortalezas

A continuación, se hace mención a las fortalezas identificadas a lo largo de la investigación de la empresa textil y de confecciones:

- Control de las cantidades y calidades de insumos menores como cierres, botones, cintas, elásticos y otros.
- Reducción de costos al realizar compras exactas y precisas.

- La empresa textil y de confecciones cuenta con una buena evaluación de 4 puntos estratégicos a sus proveedores los cuales son precio, calidad del insumo, tiempo de entrega y atención post venta.
- Asimismo, la empresa cuenta con procedimientos que ayudan a evitar la compra de materiales o insumos existentes en almacén.
- Reducción de costos al usar empresas de transporte de carga, para trasladar materiales comprados desde Lima.
- Se debe destacar que la empresa textil y de confecciones en el proceso de compras no tiene cuellos de botella.

b) Debilidades

Posteriormente, se hace mención a las debilidades identificadas a lo largo de la investigación de la empresa textil y de confecciones:

- Una de las principales debilidades de la empresa es la capacitación empírica en el área de logística en los materiales o insumos que se compran.
- Pocos sistemas de control de cantidades compradas de los insumos mayores como telas y forros.
- Dentro de la organización la comunicación es presencial, sin posterior registro de lo conversado como por correos.
- La empresa textil y de confecciones no cuenta con un proceso definido en el proceso de compras.
- La empresa no cuenta con algún sistema de registro de proveedores.
- La empresa textil y de confecciones no hace uso de una orden de compra.

3.3. Diagnóstico del área a mejorar

3.3.1. Árbol de problemas

a) Problema central

Es importante destacar que se pudo identificar que el problema central de la presente investigación de la empresa textil y de confecciones arequipeña es que existe una falta de claridad y definición del proceso de compras, lo que provoca que dicho proceso tome más tiempo del requerido.

b) Causas Directas e Indirectas

En este punto de la investigación realizada a la empresa textil y de confecciones se determinaron tres causas directas y para cada una de ellas se identificó una causa indirecta, todo a raíz del problema central:

i. Causa 1

- Causa Directa: Como primera causa directa se determinó que no existe una buena base de datos de proveedores, con datos de los productos que ofertan con sus especificaciones técnicas y precios referenciales.
- Causa Indirecta: Como causa indirecta de lo anteriormente expresado se resuelve que falta un encargado con conocimiento que ejecute dicho archivo de base de datos de forma digital y física.

ii. Causa 2

- Causa Directa: Es así que como segunda causa directa se logró determinar que hay una falta de claridad y definición en el flujo de proceso de compras que la empresa utiliza en la actualidad.
- Causa Indirecta: Como segunda causa indirecta se determinó que falta un especialista que establezca un flujo del proceso de compras adecuado para que el personal del área de

logística pueda entenderlo a plenitud y a su vez dichos trabajadores puedan seguirlo, de esta forma permitiendo que los colaboradores encargados de las compras no omitan o dupliquen acciones.

iii. Causa 3

- Causa Directa: Es así que como tercera y última causa directa se resuelve que la empresa textil y de confecciones a investigar no hace uso de un documento oficial de orden de compra.
- Causa Indirecta: Se determinó como causa indirecta de lo anteriormente expuesto la falta de un procedimiento clave del uso del documento oficial de orden de compra se debe a un desconocimiento de la importancia de dicho documento y todos los beneficios que este puede traer a la organización.

c) Consecuencias

A continuación, se detallan las consecuencias de cada una de las causas directas identificadas:

i. Consecuencia 1

Las consecuencias encontradas para la primera causa directa son las siguientes:

- Provoca que haya un retraso de tiempo, ya que el personal de logística se demora buscando nuevamente quien es el proveedor, qué es lo que vende, que condiciones de venta tiene o que cantidades como mínimo venden.
- Incremento en los costos de materiales e insumos por no tener precios referenciales, por no realizar la consulta a todos los proveedores.
- Pérdida de contacto de proveedores: Al no tener registrados a los proveedores, se produce un distanciamiento gradual con los antiguos proveedores, lo que puede llevar a olvidar su existencia y perder el contacto con ellos.

ii. Consecuencia 2

Las consecuencias identificadas para la segunda causa directa son las siguientes:

- Pérdida de tiempo por realización de dobles acciones.
- Retrasos por omisión de tareas.
- Retraso en la entrega de materiales al área de producción.

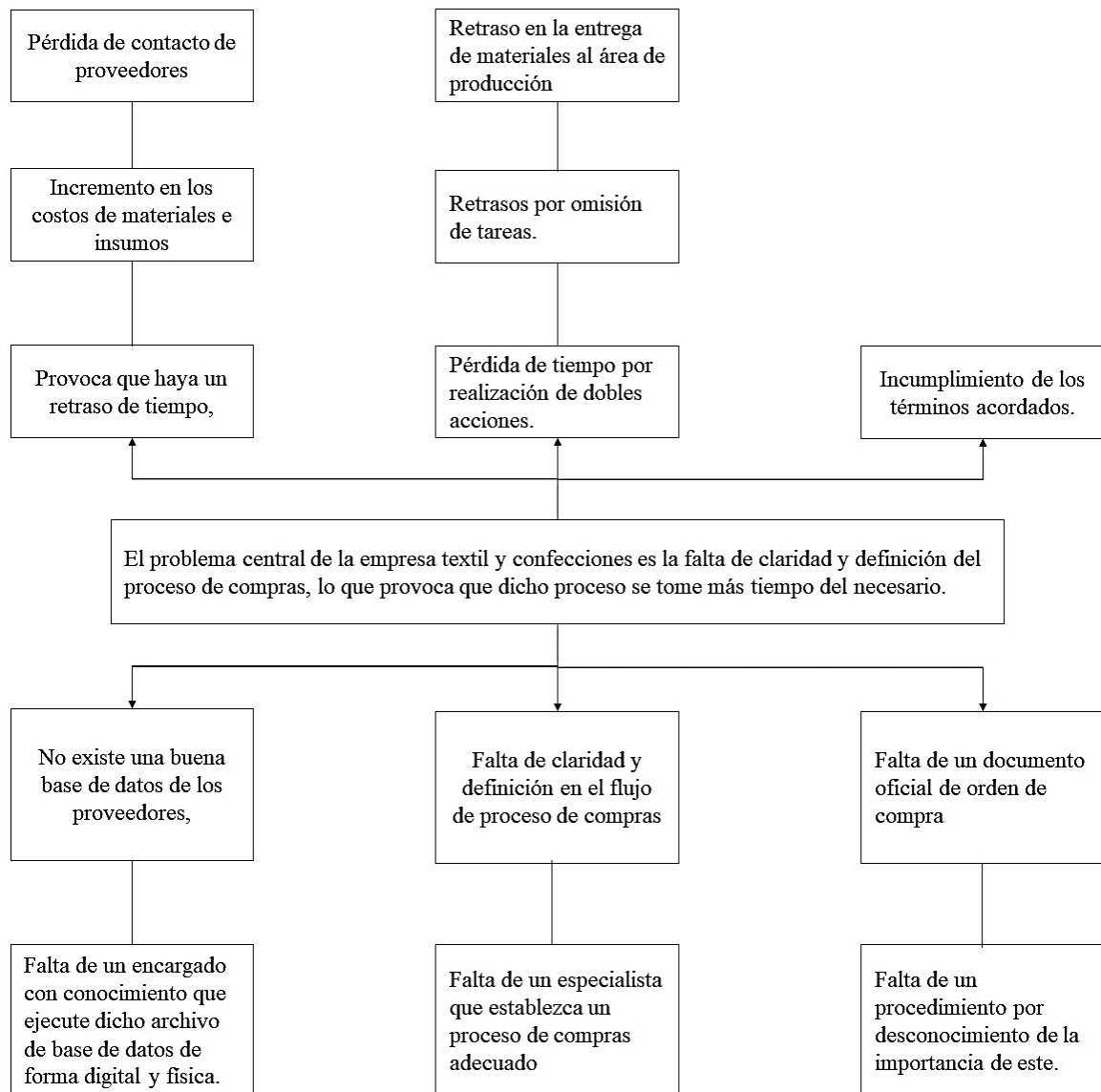
i. Consecuencia 3

Las consecuencias detectadas para la tercera causa directa se detallan a continuación:

- Incumplimiento por falta de un documento oficial que establezca los términos acordados: cantidad, calidad, plazos de entrega o precios

A continuación, se presenta la Figura 2 con el respectivo árbol de problemas en el cual se sintetiza de manera clara y para mayor entendimiento las causas y consecuencias anteriormente mencionadas:

Figura 2
Árbol de problemas



Nota. Elaboración propia.

3.4. FODA

Tabla 3
FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Control de las cantidades y calidades de insumos menores como cierres, botones, cintas, elásticos y otros. • Reducción de costos al realizar compras exactas y precisas. • La empresa textil y de confecciones cuenta con una buena evaluación de 4 puntos estratégicos a sus proveedores los cuales son precio, calidad del insumo, tiempo de entrega y atención post venta. • Asimismo, la empresa cuenta con procedimientos que ayudan a evitar la compra de materiales o insumos existentes en almacén. • Reducción de costos al usar empresas de transporte de carga, para trasladar materiales comprados desde Lima. • Se debe destacar que la empresa textil y de confecciones en el proceso de compras no tiene cuellos de botella. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una demanda en productos sostenibles y eco amigables, y la empresa cuenta con políticas sostenibles ambientales y proveedores que cumplen con estos requisitos en sus materiales a las cuales otras empresas no podrían acceder fácilmente. • La empresa textil y de confecciones al no trabajar con stock de insumos en almacenes, permite la adquisición de insumos de acuerdo con el modelo que el cliente requiere, lo cual genera mayor oportunidad de venta. • La empresa al tener la oportunidad de crear nuevos modelos permite el ingreso a nuevos mercados y tener mayor posibilidad comercial. • La creación de productos innovadores como textiles inteligentes o prendas con tecnología integrada puede distinguir a la empresa en el mercado y atraer a clientes dispuestos a pagar más por productos exclusivos y de calidad. • La empresa cuenta con cierta maquinaria y tecnología moderna, que ayuda a reducir costos y mejorar la calidad de los productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Una de las principales debilidades de la empresa es la capacitación empírica en el área de logística en los materiales o insumos que se compran. • Pocos sistemas de control de cantidades compradas de los insumos mayores como telas y forros. • Dentro de la organización la comunicación es presencial, sin posterior registro de lo conversado como por correos. • La empresa textil y de confecciones no cuenta con un proceso definido en el proceso de compras. • La empresa no cuenta con algún sistema de registro de proveedores. • La empresa textil y de confecciones no hace uso de una orden de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad política produce una baja demanda de prendas de vestir, ya que los clientes prefieren reservar ese presupuesto para eventualidades mayores, asimismo dicha inestabilidad produce un incremento en los precios de materia prima. • Innovación en maquinaria costosa a la que la empresa no podría acceder. • Empresas de Lima o el norte que quieran ingresar al mercado textil y de confecciones del sur y que cuenten con mayor tecnología o equipos sofisticados que permitan bajar costos de producción. • Importaciones de Asia con costos por debajo del precio del mercado. • Capacitación de personal que puede llegar a hacer su propia empresa y sea competencia directa o ir a laborar a otras empresas.

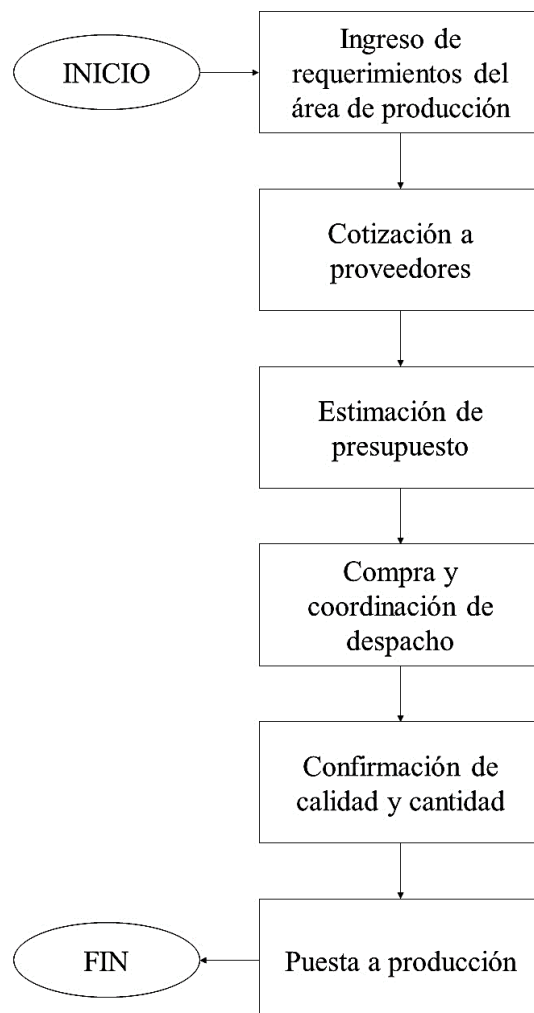
Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO TÉCNICO

4.1. Descripción del Flujograma del Proceso de Compras (Situación Actual)

Figura 3

Flujograma del proceso de compras actual



Nota. Elaboración propia.

La primera operación consiste en el ingreso del requerimiento del área de producción, es aquí donde el área de logística y el área de producción realizan una reunión para poder verificar dicho requerimiento, analizando las especificaciones técnicas y cantidades requeridas, para que la compra sea más acertada, esto debido a la gran variedad de insumos y materiales que existe en el mercado, cabe destacar que dicha reunión tiene una duración aproximada de 45 minutos por cada requerimiento.

La segunda operación de la empresa textil y de confecciones es la cotización a proveedores, en esta operación se realiza una indagación de mercado que es el tiempo que se toman para poder encontrar a los proveedores e indiquen los precios de los materiales consultados, es también en esta operación donde el personal encargado de las compras determina y confirma que dichos proveedores sí vendan los materiales e insumos requeridos, asimismo este tiempo de indagación de mercado incluye proveedores que no cuentan con los materiales e insumos que la empresa requiere, dicho tiempo incluye además la solicitud de cotización a proveedores.

La tercera operación del proceso actual de compras de la empresa textil y de confecciones es la estimación de los presupuestos, esta estimación se realiza en base a la reciente información recolectada en el paso anterior de los precios indicados por los proveedores.

La cuarta operación del proceso de compras empleado por la empresa textil y de confecciones es la compra y coordinación de despacho, lo que consiste en seleccionar a los proveedores ganadores, realizar la compra de los materiales e insumos, así como el seguimiento y coordinación del despacho.

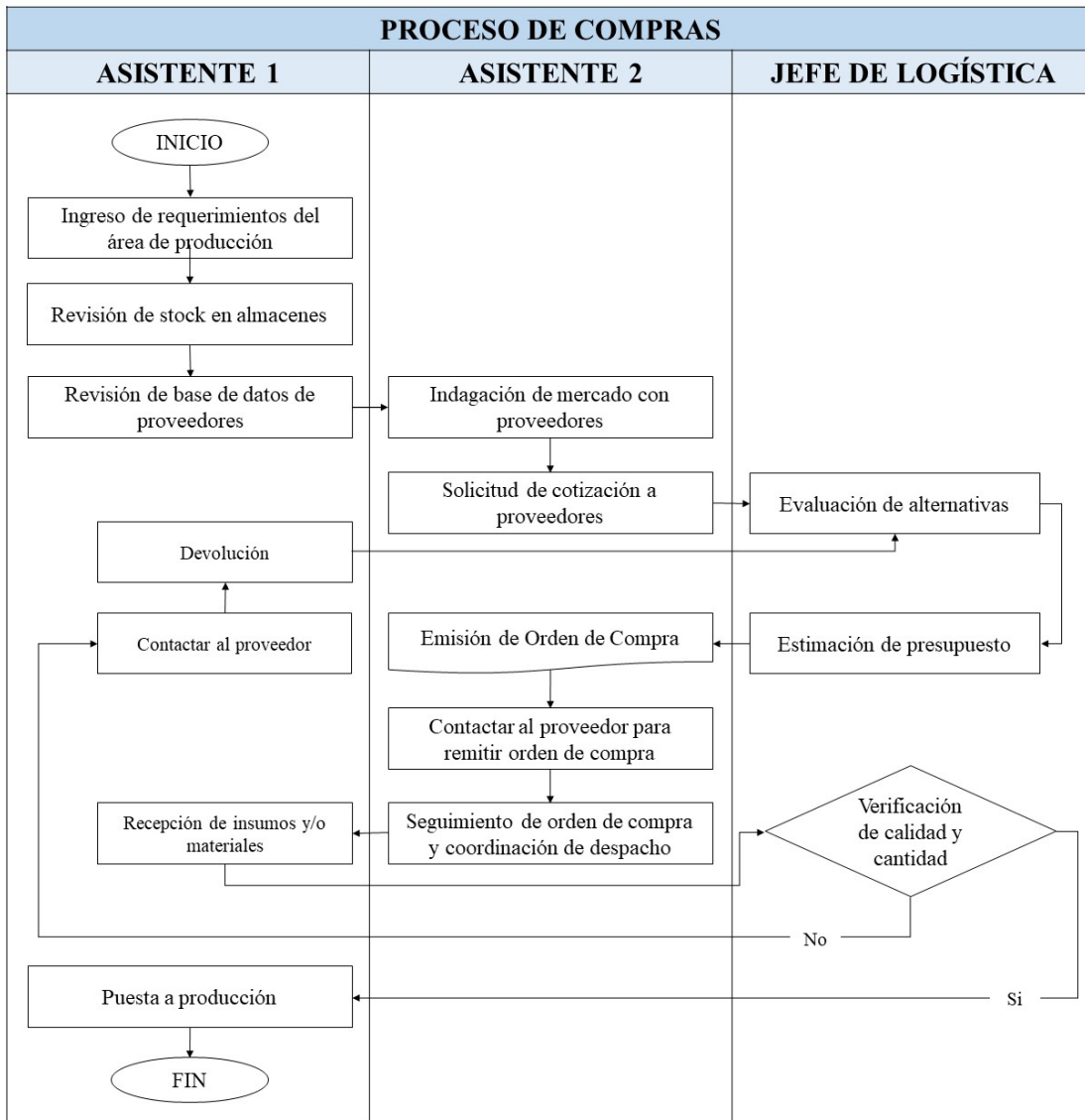
La quinta operación empleada por la empresa textil y de confecciones en la actualidad es la verificación de calidad y cantidad, es en esta operación es donde se realiza la recepción de cada uno de los materiales adquiridos que normalmente al venir de diferentes proveedores tienen diferentes horarios de ingreso y en esta operación se realiza además la verificación de calidad y cantidad de los mismos.

La sexta y última operación de la empresa textil y de confecciones es la entrega de los materiales e insumos comprados al área de producción donde se estima un tiempo de 10 minutos por material aproximadamente.

4.2. Propuesta de reingeniería del flujograma del proceso de compras

Figura 4

Flujograma propuesto para el proceso de compras



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se explica el flujo del proceso de compras propuesto, donde se puede apreciar que cada operación está detallada y en donde se verifica el paso a paso de cada una de ellas designando un responsable para cada una de estas operaciones.

El flujograma propuesto tiene una operación de revisión de proveedores, es de esta manera en la que se propone que la empresa maneje una base de datos de los proveedores,

con información general del proveedor, así como los materiales que ofertan y precios referenciales de dichos materiales e insumos.

En el presente trabajo se añadió el documento de orden de compra el cual permite poder remitir a los proveedores acerca del requerimiento que tiene la empresa sobre los insumos para empezar el proceso de producción.

En la parte de verificación se tiene que evaluar la calidad y cantidad de los insumos requeridos, en caso de no ser el esperado se devuelve al proveedor para revisar nuevas alternativas disponibles.

A continuación, se realizó un estudio de tres casos diferentes con el flujograma utilizado por la empresa en la actualidad y haciendo la comparación con el flujograma propuesto.

Este estudio se realiza a tres pedidos diferentes, esto debido a que la empresa textil y de confecciones trabaja en fabricación bajo pedido, por lo que las frecuencias de compra varían.

4.3. Primer Proceso de Compras con Flujograma Actual

4.3.1. Pedido Frecuente del Producto chaleco

Esta primera investigación se realizó con un proceso de compras de chalecos, cuyo pedido ingresa a la empresa textil y de confecciones, aproximadamente cada 45 días, por lo que se considera un pedido frecuente, por esta razón los proveedores, materiales e insumos a comprar son mucho más conocidos y son constantes, por la mencionada frecuencia, de igual forma se considera que el producto chaleco tiene 6 materiales e insumos que se requiere para la fabricación.

Es así que en el siguiente cuadro se puede notar una frecuencia de 1 en la primera operación, ya que la reunión se realiza una sola vez, para lo cual se determinó tiempo de 45 minutos al realizar esta actividad, lo que equivale al 5.84% del tiempo total.

Asimismo, en la cotización a proveedores, la empresa textil y de confecciones consulta a proveedores cuya frecuencia es de 10, lo que equivale a 160 minutos indagando en el mercado la existencia de insumos que se requiere, lo que a su vez representa el 20.78% del tiempo total empleado en el proceso de compras.

La estimación del presupuesto tiene una frecuencia de 6, esto debido a que son 6 los materiales e insumos que se debe analizar, en lo cual se tiene un tiempo de 60 minutos (10 minutos por cada material e insumo) lo cual es un equivalente al 7.79% del tiempo empleado en el proceso de compra.

En la operación de compra y coordinación de despacho se estima una frecuencia de 6, por los 6 materiales que requiere la prenda, esta operación incluye la selección de proveedores, por lo que se tiene 260 minutos empleados que equivale al 33.77% del tiempo del proceso de compras.

Asimismo, en la siguiente operación, verificación de la calidad y cantidad como ya se había mencionado es la recepción de los materiales y de los insumos, así como la verificación de cantidad y calidad de estos, en la cual se tiene una frecuencia de 6, por los 6 materiales e insumos requeridos teniendo un tiempo de 185 minutos que representa el 24.03% de la operación total.

Como última operación la empresa textil y de confecciones tiene la puesta a producción lo que tiene una frecuencia de 6 lo que da un tiempo de 60 minutos en total en la entrega de materiales al área mencionada, considerando que esta acción tiene un aproximado de 10 minutos por material o insumo lo que representa el 7.79% del tiempo empleado en el proceso de compras.

Figura 5*Actividades del proceso actual de compras para chaleco.**Situación actual – Proceso de compras para chaleco*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Chaleco					
	Simbología	Actividad	Situación actual			
			Frecuencia	%	Tiempo / minutos	%
Proceso de Compra	<input type="text"/>	Ingreso del requerimiento del área de producción	1	2.86	45	5.84
	<input type="text"/>	Cotización a proveedores	10	28.57	160	20.78
	<input type="text"/>	Estimación de presupuesto	6	17.14	60	7.79
	<input type="text"/>	Compra y coordinación de despacho	6	17.14	260	33.77
	<input type="text"/>	Verificación de calidad y cantidad	6	17.14	185	24.03
	<input type="text"/>	Puesta a producción	6	17.14	60	7.79
	Total			35	100%	770

Nota. Elaboración propia.

4.4. Primer Proceso de Compras con Flujograma Propuesto

4.4.1. Pedido Frecuente del Producto Chaleco

Es así que con el flujograma del proceso de compras propuesto se realizó la evaluación con respecto al pedido frecuente de chalecos el cual mantiene una frecuencia de ingreso de 45 días, donde:

La primera operación es el ingreso de requerimientos del área de producción tiene una frecuencia de 1, en la cual se obtiene un tiempo de 45 minutos, esto debido a que solo se realiza una sola vez la reunión, lo que equivale al 6.92% del tiempo total del proceso de compra.

La segunda operación consiste en realizar una revisión del stock en almacenes que haya podido sobrar de producciones anteriores, lo que significa que es una sola acción para todos los materiales que se solicitaron anteriormente, en esta operación se tiene un promedio de 35 minutos, ya que la empresa textil y de confecciones arequipeña no tiene un manejo

muy amplio de stock, debido a que trabajan bajo pedido, lo que simplifica esta acción y evita una innecesaria adquisición de materiales, obteniendo así un 5.38% del total de tiempo empleado en el proceso de compra.

Para la tercera operación del flujograma propuesto para la empresa textil y de confecciones se tiene el revisar la base de datos de los proveedores y al contar con esta se estima una reducción de tiempos empleados, ya que se tiene una información más certera de los proveedores que venden el producto y de precios referenciales, minimizando acciones innecesarias de contacto con proveedores que no cuentan con el producto requerido, es así que se tiene un tiempo de 30 minutos en la revisión de base de datos, lo que equivale a un 4.62% del tiempo empleado en el proceso de compra.

En cuanto a la operación de indagación de mercado, se mantiene en 0, esto debido a que se minimiza el tiempo de búsqueda de proveedores, manteniendo un 0% de tiempo en el proceso de compra, esta operación en el flujograma propuesto se mantiene ya que existen casos donde sí se puede requerir de investigación de mercado por algún material nuevo solicitado por los clientes.

Como quinta operación se encuentra la solicitud de cotización a proveedores, donde se tiene una frecuencia de 8, ya que en este caso se solicita a los 8 proveedores con los cuales se tiene la certeza de que sí venden los materiales e insumos teniendo un tiempo de 40 minutos en esta solicitud en total, teniendo un promedio de 5 minutos de solicitud por proveedor, lo que equivale a 6.15% del tiempo total.

En cuanto a la evaluación de alternativas, se tiene una frecuencia de 6 por los 6 materiales e insumos que se requieren, con este paso se selecciona al proveedor ganador con criterios como precio y calidad. Dicha evaluación tiene un tiempo de 30 minutos por los 6 materiales requeridos, teniendo un porcentaje de 4.62.

En la séptima operación se encuentra la estimación de presupuesto, en esta operación podemos observar una reducción empleado, ya que se tiene la base de datos, la cual contiene precios referenciales. El tiempo es de 25 minutos representando así el 3.85% del tiempo total de compras.

Se tiene como siguiente operación la emisión de orden de compra, donde se obtiene un tiempo de 60 minutos en total para la elaboración de este documento, teniendo un 9.23%. Este documento se elabora y se propone para minimizar las compras equivocadas, lo que provocaría retrasos en la producción e incremento de costos por devoluciones.

De igual forma se tiene la operación para contactar a los proveedores para remitir la orden de compra, la frecuencia es de 6, debido a que son 6 órdenes de compras que se deben remitir, el tiempo es de 30 minutos en total, el equivalente al 4.62% del tiempo empleado en el proceso de compra.

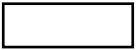
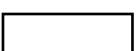
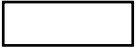
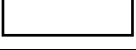
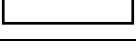
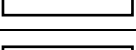
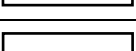
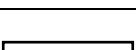
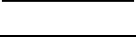

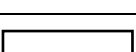
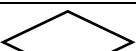
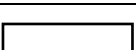
Posteriormente se tiene la décima operación que es el seguimiento de la orden de compra y la coordinación del medio de despacho, se tiene en cuenta que la frecuencia es de 6, ya que son 6 las coordinaciones y los seguimientos que se debe realizar, teniendo así un tiempo de 125 minutos, lo que es el equivalente al 19.23% del tiempo de compra.

Se tiene como siguiente paso la recepción de los insumos, considerando que estos llegan en tiempos diferentes, el total de minutos de esta operación es de 45 minutos, lo que tiene como porcentaje del total del proceso de compras un 6.92%

En cuanto a la verificación de calidad y cantidad de los productos que ingresaron a la empresa textil – confecciones se tiene un tiempo de 125 minutos, siendo este el 19.23%.

Y como última operación se tiene la puesta a producción, que es la entrega de materiales del área de logística al área de producción, estimado unos 10 minutos por material e insumos, teniendo un total de 60 minutos, siendo su porcentaje de 9.23.

Figura 6*Actividades del proceso propuesto de compras para chaleco.**Situación propuesta – Proceso de compras para chaleco*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Chaleco					
	Simbología	Actividad	Situación propuesta			
			Frecuencia	%	Tiempo / minutos	%
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.52	45	6.92
		Revisión de stock en almacenes	1	1.52	35	5.38
		Revisión de base de datos de proveedores.	8	12.12	30	4.62
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00
		Solicitud de cotización a proveedores	8	12.12	40	6.15
		Evaluación de alternativas	6	9.09	30	4.62
		Estimación de presupuesto	6	9.09	25	3.85
		Emisión de Orden de Compra	6	9.09	60	9.23
		Contactar al proveedor para remitir orden de compra	6	9.09	30	4.62
		Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	6	9.09	125	19.23
		Recepción de insumos y/o materiales	6	9.09	45	6.92
		Verificación de calidad y cantidad	6	9.09	125	19.23
		Puesta a producción	6	9.09	60	9.23
	Total			35	100%	650

Nota. Elaboración propia.

Se puede visualizar como comparación que en la situación actual con los chalecos que son un producto frecuente para la empresa se tiene un tiempo de 770 minutos que es el equivalente al 100% del tiempo del proceso de compra y en la situación propuesta con el nuevo flujo se tiene un tiempo de 650 minutos que es el equivalente al 84.42%, de esta forma teniendo una mejora del 15.58% en el tiempo del proceso de compras.

La base de datos propuesta contribuye a reducir el tiempo adicional empleado en cotizar a proveedores que no tienen el material requerido, permitiendo consultar directamente a aquellos que lo tienen disponible en la actualidad. Además, se propone el uso de la orden de compra para evitar errores y se propone una implementación de un Excel que registre a los proveedores con sus datos, materiales y precios de referencia, lo cual ayudaría a mejorar la eficiencia en la búsqueda de proveedores y materiales necesarios.

4.5. Segundo Proceso de Compras con flujograma actual

4.5.1. Pedido Frecuencia Media del Producto Casaca

Este segundo proceso de compras se realizó con una casaca cuyo pedido ingresa a la empresa textil y de confecciones, aproximadamente 2 veces al año, por lo que se considera un pedido de frecuencia media, por esta razón los proveedores, materiales e insumos a comprar son relativamente frecuentes, asimismo se considera que la casaca tiene 7 materiales e insumos que el área de logística requiere adquirir.

Por ello en el siguiente cuadro se puede visualizar que tiene una frecuencia de 1 en el ingreso del requerimiento del área de producción, ya que solo se realiza una sola vez y se estimó un tiempo de 45 minutos al realizarla, lo que equivale al 4.97% del tiempo total.

Posteriormente y como segunda operación, la empresa textil y de confecciones necesita diferentes cotizaciones de los proveedores, la cual resulta ser una frecuencia de 15,

lo que representa un total 240 minutos y en porcentaje resulta ser un 26.52% del tiempo total empleado en el proceso de compras.

La estimación del presupuesto tiene una frecuencia de 7, por la cantidad de materiales e insumos necesarios para la confección de la casaca, en lo cual se estima un tiempo de 70 minutos que sería 7.73% del tiempo empleado en el proceso de compra.

Para la cuarta operación que es la compra y coordinación de despacho se calculó una frecuencia de 7 por los materiales requeridos necesarios en la elaboración de la prenda que serían 7, dicha actividad incluye la selección de proveedores, también el seguimiento de la orden de compra, por lo que se tiene un mayor tiempo que sería de 285 minutos empleados que equivale a 31.49% del tiempo del proceso de compras.

En la quinta actividad de verificación de la calidad y cantidad, se reciben los materiales y los insumos, así como se realiza la verificación de cantidad y calidad de estos, tiene una frecuencia de 7 por los materiales e insumos requeridos teniendo un tiempo aproximado de 195 minutos que representa el 21.55% de la operación total.

Para finalizar con el proceso de compras para una casaca, se tiene la puesta a producción, la actividad final tiene una frecuencia de 7 lo que se estima un tiempo de 70 minutos en la entrega de materiales al área de producción, expresado con un 7.73% del tiempo empleado en el proceso de compras.

A continuación, se muestra el cuadro con las actividades, frecuencias y tiempos del proceso de compras que la empresa arequipeña dedicada al rubro textil y de confecciones emplea en la actualidad al momento de realizar las compras de los materiales requeridos para una casaca.

Figura 7*Actividades del proceso actual de compras para casaca.**Situación actual – Proceso de compras para casaca*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Casaca					
	Simbología	Actividad	Situación actual			
			Frecuencia	%	Tiempo / minutos	%
Proceso de Compra	<input type="text"/>	Ingreso del requerimiento del área de producción	1	2.27	45	4.97
	<input type="text"/>	Cotización a proveedores	15	34.09	240	26.52
	<input type="text"/>	Estimación de presupuesto	7	15.91	70	7.73
	<input type="text"/>	Compra y coordinación de despacho	7	15.91	285	31.49
	<input type="text"/>	Verificación de calidad y cantidad	7	15.91	195	21.55
	<input type="text"/>	Puesta a producción	7	15.91	70	7.73
	Total			44	100%	905

Nota. Elaboración propia.**4.6. Segundo Proceso de Compras con Flujograma Propuesto****4.6.1. Pedido Frecuencia Media del Producto Casaca**

El primer paso implica el ingreso de requerimientos del área de producción se estima que se tiene un tiempo de 45 minutos para esta acción, ya que dicha reunión solo se realiza una vez para verificar el requerimiento, siendo este un porcentaje de 6.16 del tiempo total del proceso de compra.

La segunda operación consiste en realizar una revisión del stock en almacenes, siendo esta una sola acción para 7 los materiales, en lo cual se tiene un promedio de 35 minutos, obteniendo un 4.79% del total de tiempo empleado en el proceso de compra, ya que la empresa trabaja bajo pedido, lo que se traduce en evitar la duplicidad en adquisición de materiales.

En la tercera operación se tiene el revisar la base de datos de los proveedores y al contar con esta base de datos, se proyecta que exista una reducción de tiempos, esta operación contando con un tiempo de 30 minutos en la revisión de base de datos, lo que equivale a un 4.11% del tiempo empleado en el proceso de compra, debido a que se tiene una información más certera de los proveedores que venden el producto y de precios referenciales.

La cuarta operación de indagación de mercado, tiene una frecuencia de 0 lo que equivale a un 0% de tiempo en el proceso de compra, esta operación en el flujograma propuesto se mantiene, ya que existen casos donde sí se puede requerir de una investigación de mercado por algún material nuevo, dicho paso se minimiza en este caso a 0 por el tiempo de búsqueda de proveedores propuesto anteriormente.

Posteriormente se tiene la quinta operación la cual es la solicitud de cotización a proveedores, donde en este caso se solicita a los 8 proveedores con los cuales se tiene la seguridad de que los proveedores sí venden los materiales e insumos, donde se tiene un tiempo de 40 minutos en esta solicitud por todos ellos, lo que equivale a un porcentaje de 5.48 del tiempo total en la compra.

En cuanto a la sexta actividad la cual es la evaluación de alternativas, con esta operación se selecciona al proveedor ganador con criterios de precio y calidad, este paso cuenta con un tiempo de 35 minutos teniendo un de 4.79% por los 7 materiales que se requieren.

En la operación de estimación de presupuesto se reduce el tiempo empleado, ya que se tiene la base de datos, la cual contiene precios referenciales. El tiempo es de 30 minutos representando así el 4.11% del tiempo total de compras.

Para la emisión de orden de compra se obtiene un tiempo de 10 minutos para cada proveedor, dando un total de 70 minutos en la elaboración de este documento por proveedor, teniendo un 9.59%.

Seguidamente se tiene la novena operación el cual implica el contactar a los proveedores para remitir la orden de compra, el tiempo es de 35 minutos en total, el equivalente al 4.49% del tiempo total del proceso de compra. En esta operación se hace entrega del documento a los 7 proveedores seleccionados.



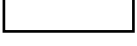
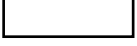
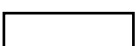
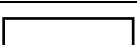
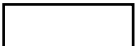

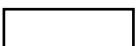
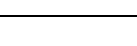
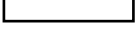


En el décimo paso se tiene seguimiento de la orden de compra y la coordinación del medio de despacho, se considera las 7 coordinaciones y los seguimientos que se debe realizar, teniendo así un tiempo de 140 minutos en total, lo que es el equivalente al 19.18% del tiempo de compra.

Como onceavo paso se tiene la recepción de los insumos, se toma en cuenta que estos materiales llegan en tiempos diferentes, el total de tiempo en esta operación es de 65 minutos, lo que tiene como porcentaje un 8.90 del tiempo total del proceso de compras.

Se tiene además la doceava acción la cual resulta ser la verificación de calidad y cantidad de los productos que ingresaron se considera una frecuencia de 7 por los 7 materiales e insumos requeridos, en el cual se tiene un tiempo de 135 minutos, siendo este el 18.49%.

Es así que se llega a la treceava operación del flujograma propuesto, siendo así este último paso la puesta a producción, que resulta ser la entrega de los materiales e insumos adquiridos del área de logística al área de producción, teniendo un total de 70 minutos considerando 10 minutos aproximadamente por cada material, siendo el total del tiempo de compra un 9.59%.

Figura 8*Actividades del proceso propuesto de compras para casaca.**Situación propuesta – Proceso de compras para casaca*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Casaca					
	Simbología	Actividad	Situación Propuesta			
			Frecuencia	%	Tiempo / minutos	%
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.35	45	6.16
		Revisión de stock en almacenes	1	1.35	35	4.79
		Revisión de base de datos de proveedores.	8	10.81	30	4.11
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00
		Solicitud de cotización a proveedores	8	10.81	40	5.48
		Evaluación de alternativas	6	9.46	35	4.79
		Estimación de presupuesto	6	9.46	30	4.11
		Emisión de Orden de Compra	6	9.46	70	9.59
		Contactar al proveedor para remitir orden de compra	6	9.46	35	4.79
		Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	6	9.46	140	19.18
		Recepción de insumos y/o materiales	6	9.46	65	8.90
		Verificación de calidad y cantidad	6	9.46	135	18.49
		Puesta a producción	6	9.46	70	9.59
	Total			74	100%	730

Nota. Elaboración propia.

Se observa que, en la situación actual, con respecto a las casacas, estas son un producto de solicitud de frecuencia media para la empresa de rubro textil y de confecciones, el tiempo requerido es de 905 minutos, lo que representa el 100% del tiempo del proceso de compra. En contraste, con el nuevo flujo propuesto, el tiempo necesario es de 730 minutos, equivalente al 80.66% del tiempo original. Esto indica una mejora del 19.34% en la eficiencia del proceso de compras.

La base de datos propuesta ayuda a reducir los tiempos adicionales dedicados a cotizar a proveedores que no disponen del material, posibilitando consultar directamente a aquellos proveedores que sí lo tienen. Además, la orden de compra propuesta permite una minimización en los errores de compra por falta de un documento oficial y la utilización de un Excel que registre a los proveedores junto con sus datos, así como los materiales y precios de referencia con los que colaboran en el tiempo, mejorando el proceso de compra esto debido a que el rubro textil y de confecciones cuenta con una variedad de productos incluso en la misma rama.

4.7. Tercer Proceso de Compras con Flujograma Actual

4.7.1. Pedido de Frecuencia Baja del Producto Pantalón

La tercera investigación se realizó con un proceso de compras de un pantalón cuyo pedido ingresa a la empresa textil y de confecciones, aproximadamente 1 vez al año o una vez cada dos años, por lo que se considera un pedido poco frecuente, por lo mismo los proveedores, materiales e insumos a comprar son poco frecuentes, de igual forma se considera que el pantalón tiene 5 materiales e insumos que el área de logística requiere adquirir.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el ingreso del requerimiento del área de producción la cual tiene una frecuencia de 1, debido a que solo se realiza al inicio del proceso de compras y se estimó un tiempo de 45 minutos al realizarla, lo que equivale al 5.96% del tiempo total.

Después, como segunda operación viene la cotización a proveedores, lo que da una frecuencia de 12 que expresada en minutos sería 200 y en porcentaje se obtiene un 26.49% del tiempo total de un proceso de compras.

La estimación del presupuesto es el tercer paso y tiene una frecuencia de 5, por la cantidad de materiales e insumos necesarios para la confección del pantalón, para lo que se calculó un tiempo aproximado de 50 minutos que equivale al 6.62% del tiempo empleado en el proceso de compra.

La operación de compra y coordinación de despacho y para la elaboración del pantalón se requieren de 5 materiales, es por ello que su frecuencia sería de 5, esta actividad incluye la selección de proveedores, se realiza la coordinación de despacho y se realiza el seguimiento del pedido realizado, por lo que se tiene un mayor tiempo sobre las demás actividades que sería de 240 minutos empleados que equivale a 31.79% del tiempo del proceso de compras.

En cuanto a la quinta actividad de verificación de la calidad y cantidad se realiza la recepción de los materiales y de los insumos, tiene una frecuencia de 5 por los materiales e insumos requeridos teniendo un tiempo aproximado de 170 minutos que representa el 22.52% de la operación total.

Por último, está la puesta a producción, el último paso del proceso de compras de un pantalón con una frecuencia de 5 lo que se estima un tiempo de 50 minutos en la entrega de materiales al área de producción, expresado con un 6.62% del tiempo total empleado.

Figura 9*Actividades del proceso actual de compras para pantalón.**Situación actual – Proceso de compras para pantalón*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Pantalón					
	Simbología	Actividad	Situación actual			
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%	
Proceso de Compra	<input type="text"/>	Ingreso del requerimiento del área de producción	1	3.03	45	5.96
	<input type="text"/>	Cotización a proveedores	12	36.36	200	26.49
	<input type="text"/>	Estimación de presupuesto	5	15.15	50	6.62
	<input type="text"/>	Compra y coordinación de despacho	5	15.15	240	31.79
	<input type="text"/>	Verificación de calidad y cantidad	5	15.15	170	22.52
	<input type="text"/>	Puesta a producción	5	15.15	50	6.62
	Total			33	100%	755

Nota. Elaboración propia.

4.8. Tercer Proceso de Compras con Flujograma Propuesto

4.8.1. Pedido de Frecuencia Baja del Producto Pantalón

Se realizó la evaluación correspondiente al pedido poco frecuente de la empresa textil y de confecciones sobre el producto pantalones, este pedido puede tener un ingreso a la organización de 1 vez cada uno o dos años, se considera que este producto requiere de 5 materiales e insumos para su producción.

La primera operación es el ingreso de requerimientos del área de producción al área de logística, esta operación tiene como fin realizar una reunión con un tiempo aproximado de 45 minutos, dicha reunión se ejecuta una sola vez con el fin de poder resolver alguna duda

o interrogante, este tiempo representa el 7.89% del tiempo total del proceso de compra de la empresa textil y de confecciones.

La segunda operación consiste en realizar una revisión del stock en almacenes, en la cual se revisa si existen material sobrante de producciones pasadas, lo que resulta ser una sola acción para todos los materiales, en lo cual se tiene un promedio de 35 minutos, ya que la empresa no tiene mucho stock, donde se tiene un 6.14% del total de tiempo empleado en el proceso de compra.

Seguidamente se tiene la tercera operación donde se revisa la base de datos de los proveedores propuesta y al contar con esta se estima una reducción en tiempos de compra de la empresa, teniendo de esta forma información más precisa de los proveedores que venden el producto, de esta forma se tiene un tiempo de 30 minutos en la revisión de base de datos, lo que equivale a un 5.26% del tiempo empleado en el proceso de compra.

La operación de indagación de mercado, minimiza el tiempo de búsqueda de proveedores y se mantiene en 0 asimismo teniendo un 0% de tiempo en el proceso de compra, cabe mencionar que existen casos donde sí se puede requerir de investigación de mercado por algún insumo o material nuevo por lo que esta operación en el flujograma propuesto se mantiene.

La operación de solicitud de cotización a proveedores es la quinta en el flujograma propuesto; se da en un tiempo de 30 minutos para solicitar las cotizaciones, lo que equivale a 5.26% del tiempo total, en esta situación se solicita la cotización a los 6 proveedores de los cuales la empresa de rubro textil y de confecciones tiene la certeza de que sí venden los materiales e insumos.

En la evaluación de alternativas, se realiza la evaluación de los 5 materiales e insumos mencionados anteriormente, es aquí donde la empresa selecciona al proveedor ganador con

criterios como precio y calidad. La presente evaluación tiene un tiempo de 30 minutos, teniendo un porcentaje de 5.26 del total del tiempo empleado en el proceso de compras.

En la operación de estimación de presupuesto se reduce el tiempo empleado, ya que se tiene la base de datos, la cual contiene precios referenciales de los 5 materiales requeridos. El tiempo es de 30 minutos representando así el 5.26% del tiempo total de compras.

En cuanto a la operación de emisión de orden de compra se obtiene un tiempo de 50 minutos en total para la elaboración de este, teniendo un 8.77%. Este documento se propone para minimizar las compras equivocadas.

Continúa con la novena operación para contactar a los 5 proveedores para remitir la orden de compra, respectiva el tiempo es de 25 minutos en total, el equivalente al 4.39% del tiempo empleado en el proceso de compra con un promedio de 5 minutos por proveedor.


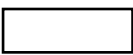
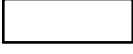
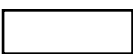
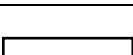
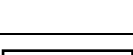
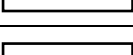
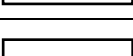

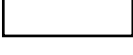
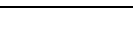
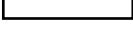
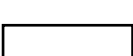
Como siguiente operación se tiene el seguimiento de la orden de compra y la coordinación del medio de despacho, siendo 5 las coordinaciones y los seguimientos que se debe realizar, teniendo así un tiempo de 100 minutos, lo que es el equivalente al 17.54% del tiempo de compra.

La recepción de los insumos, considerando que estos llegan en diferentes tiempos siendo el total de esta operación de 45 minutos, lo que tiene como porcentaje del total del proceso de compras un 7.89%.

En cuanto a la verificación de calidad y cantidad de los productos comprados en el cual se tiene un tiempo total de 100 minutos, siendo este el 17.54%.

La operación final es la puesta a producción, en la cual se hace entrega de materiales del área de logística al área de producción, dicha operación teniendo un total de 50 minutos, siendo su porcentaje de 8.77.

Figura 10*Actividades del proceso propuesto de compras para pantalón.**Situación propuesta – Proceso de compras para pantalón.*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Pantalón					
	Simbología	Actividad	Situación Propuesta			
			Frecuencia	%	Tiempo / minutos	%
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.85	45	7.89
		Revisión de stock en almacenes	1	1.85	35	6.14
		Revisión de base de datos de proveedores.	6	11.11	30	5.26
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00
		Solicitud de cotización a proveedores	6	11.11	30	5.26
		Evaluación de alternativas	5	9.26	30	5.26
		Estimación de presupuesto	5	9.26	30	5.26
		Emisión de Orden de Compra	5	9.26	50	8.77
		Contactar al proveedor para remitir orden de compra	5	9.26	25	4.39
		Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	5	9.26	100	17.54
		Recepción de insumos y/o materiales	5	9.26	45	7.89
		Verificación de calidad y cantidad	5	9.26	100	17.54
		Puesta a producción	5	9.26	50	8.77
	Total			54	100%	570

Nota. Elaboración propia.

Se evidencia que, en la situación actual, donde los pantalones son un producto poco común para la empresa, donde se emplea un tiempo de 755 minutos, equivalente al 100% del proceso de compra. En contraposición, con el nuevo flujo propuesto, se reduce este tiempo a 570 minutos, lo que corresponde al 75.50% del tiempo original. Esta optimización representa una mejora del 24.50% en la eficiencia del proceso de compras.

La base de datos propuesta permite que se minimicen los tiempos extras de cotización a proveedores que no cuentan con el material, permitiendo que se haga la consulta a los proveedores que si puedan tener el material en la actualidad.

En esta investigación de pantalones se determinó por medio de la observación, que hubo una gran demora para poder identificar a los proveedores que si contaban con el material. Debido a la falta de un registro de proveedores que incluyera materiales y precios de referencia, los responsables de las compras omitieron involuntariamente a un proveedor con el que solían colaborar y que contaba con el material requerido.

Asimismo, se propone la implementación de la orden de compra para evitar errores y mantener un registro de lo requerido.

De igual forma, el uso de un Excel que permita el registro de los proveedores con los datos de estos, más los materiales y precios referenciales con los que van trabajando a lo largo del tiempo, permitiría que las omisiones involuntarias de proveedores se den, así como se destacaría notablemente en la optimización del tiempo empleado en la búsqueda de estos y de los materiales.

A continuación, se presenta la Orden de Compra sugerida para que la empresa textil y de confecciones pueda mantener un registro permanente de todas las compras realizadas a sus proveedores. Esta herramienta facilitará el seguimiento y control de las adquisiciones, optimizando así la gestión de compras y fortaleciendo las relaciones con los proveedores.

Figura 11
Orden de Compra propuesta

EMPRESA COMPRADORA RUC:	OC-00 FECHA EMISION: ___/___/20___																
ORDEN DE COMPRA																	
PROVEEDOR: R.U.C. DIRECCIÓN: CONTACTO: CTA.CTE.: CCI:	EMAIL: FECHA ENTREGA: CONDICION DE PAGO: LUGAR DE ENTREGA:																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th style="width: 5%;">I T E M</th> <th style="width: 15%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 5%;">UNID</th> <th style="width: 55%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 10%;">P.UNITARIO</th> <th style="width: 5%;">V.VENTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: top; padding: 5px;">001</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						I T E M	CANTIDAD	UNID	DESCRIPCION	P.UNITARIO	V.VENTA	001					
I T E M	CANTIDAD	UNID	DESCRIPCION	P.UNITARIO	V.VENTA												
001																	
Plazo de entrega : Nro. de Pedidos Atendidos: (Uso Interno de la empresa)				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">VALOR VENTA</td> <td style="width: 20%;">S/</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>I.G.V. 18.00%</td> <td>S/</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FLETE PREPAGO</td> <td>S/</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>S/</td> <td></td> </tr> </table>		VALOR VENTA	S/		I.G.V. 18.00%	S/		FLETE PREPAGO	S/		TOTAL	S/	
VALOR VENTA	S/																
I.G.V. 18.00%	S/																
FLETE PREPAGO	S/																
TOTAL	S/																
_____ Jefe de Logistica			_____ Comprador														
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> DISPOSICIONES GENERALES 1. Esta Orden de Compra es nula sin la firma del funcionario del área de logística. 2. En caso de Facturación Electronica sírvase enviar a los siguientes correos, según corresponda 3. Horario de recepción de bienes (almacén): Arequipa: Lunes a Viernes 8:00-12:00 y 13:00 -17:00 h. Sábados 8:00-13:00 h. </div>																	

Nota. Elaboración propia.

De igual forma se presenta un formato Excel general de base de datos de proveedores:

Figura 12

Base de datos de proveedores propuesta

N°	INFORMACIÓN DE MATERIALES		INFORMACIÓN DE PRECIOS			INFORMACIÓN DE PROVEEDORES							
	PRODUCTO	ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO	ÚLTIMA FECHA DE COMPRA	UNIDAD	PRECIO	NOMBRE DE PROVEEDOR	RUC	DIRECCIÓN	CIUDAD	CONTACTO 1	TELEF 1	CORREO	CONDICIONES DE PAGO
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

Nota. Elaboración propia.

Incluye la sección de información de los proveedores, dicha sección se llena con información como el nombre de la persona o de la empresa proveedora del material o insumo, el RUC, la dirección y ciudad, ya que existen proveedores de Arequipa y de Lima, y un espacio para colocar a los contactos y sus números de teléfono o celular, así como el correo de la empresa para poder hacer el envío de la orden de compra y las condiciones de pago.

Figura 13

Base de datos de proveedores propuesta – Información de proveedores

INFORMACIÓN DE PROVEEDORES							
NOMBRE DE PROVEEDOR	RUC	DIRECCIÓN	CIUDAD	CONTACTO 1	TELEFONO 1	CORREO	CONDICIONES DE PAGO

Nota. Elaboración propia.

A la base de datos de proveedores en formato Excel se le agregó la sección de información de precios, donde se agrega y se va modificando la última fecha de compra, así como se modifica el precio de la última adquisición, de igual forma existe una columna en la cual se coloca la unidad de medida la cual puede ser metro, pieza, unidad, kilogramo, entre otros.

Figura 15
Base de datos de proveedores propuesta – Información de precios

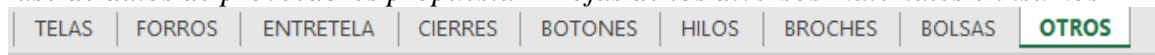
INFORMACIÓN DE PRECIOS		
ÚLTIMA FECHA DE COMPRA	UNIDAD	PRECIO

Nota. Elaboración propia.

Cabe mencionar que este formato se puede emplear para todos los materiales que la empresa requiere, asimismo el formato Excel cuenta con diferentes hojas de los diversos materiales e insumos requeridos por la empresa textil, lo que involucra, telas, forros, entretelas, cierres, botones, hilos, así como broches, bolsas y otros.

Figura 16

Base de datos de proveedores propuesta – Hojas de los diversos materiales e insumos



Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V: ESTUDIO TÉCNICO: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1. Acciones de mejora

Tabla 4

Acciones de mejora por objetivo

Objetivos	Acciones
Permite una optimización en el tiempo empleado en el proceso de compras y una mayor claridad de los pasos a seguir.	Propuesta de flujograma de proceso de compras
Minimización de tiempo centralizando la información de los proveedores, así como optimización en el tiempo total del proceso de compras.	Base de datos
Mayor control de los materiales adquiridos, limitando así los errores de compra y seguimiento efectivo de las compras.	Documento de orden de compra

Nota. Elaboración propia.

Para el nuevo flujograma del proceso de compras, se requiere la coordinación con gerencia y el área de logística, para organizar capacitaciones que permitan mostrar el nuevo flujograma que se empleará, de esta manera que exista y se permita el total entendimiento por parte de todo el personal encargado del proceso de compras de la empresa textil y de confecciones.

La empresa arequipeña de rubro textil y confecciones precisa invertir en la capacitación de su personal en cursos de Excel por si el personal de compras tiene un conocimiento nulo o básico, además se requiere de organizar sesiones de entrenamiento para el uso actualizado de la base de datos en dicho formato.

En cuanto al documento de orden de compra, la empresa textil y de confecciones requiere realizar capacitaciones, para que el personal encargado de las compras pueda hacer el correcto manejo de este, comprender su uso y los beneficios que se obtendrían.

5.2. Cronograma

Se elabora un diagrama de Gantt con el fin de visualizar la duración estimada para la implementación de cada acción de mejora, la cual tiene un tiempo en total de 10 semanas.

Tabla 5

Cronograma de acciones del plan de mejora

Acciones para el 2024	Agosto				Septiembre				Octubre			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Flujograma de proceso de compras												
- Aprobación de Gerencia												
- Capacitación												
Base de datos de proveedores												
- Aprobación de Gerencia												
- Curso de Excel												
- Capacitación												
Documento de Orden de Compra												
- Aprobación de Gerencia												
- Capacitación												

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. Presupuesto

Tabla 6

Presupuesto para el desarrollo de cada acción

Acciones de mejora	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Inversión en soles
Flujo de proceso de compras				
Capacitación	Sesión	1	70.00	70.00
Base de Datos de Proveedores en Excel				
Curso de Excel	Módulo	3	120.00	360.00
Capacitación de base de datos de proveedores.	Sesión	1	90.00	90.00
Documento de Orden de Compra				
Capacitación de uso y beneficios	Sesión	1	70.00	70.00
TOTAL				S/ 590.00

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 6 se presupuesta un costo total de S/. 590.00, lo que comprende gastos relacionados a las capacitaciones para el conocimiento del nuevo proceso de compras con un costo de S/. 70.00, así como inversión de cursos de Excel a los 3 encargados del proceso de compras de S/120.00 por cada uno haciendo un total de S/. 360.00 y una capacitación sobre la base de datos dentro de la empresa textil – confecciones con un valor de S/.90.00, por último, la capacitación del uso y los beneficios que obtiene el área, por el empleo del documento de orden de compra con una inversión total de S/. 70.00.

Esta inversión permite una optimización en el tiempo empleado en el proceso de compras, así como la minimización de errores al mantener un correcto y adecuado registro de las adquisiciones.

Tabla 7*Costos de Mano de obra*

Ítem	Puesto	Sueldo	Sueldos (11.5)	Vacaciones (0.5)	Gratificación (2)	CTS	Otros Costos por Año	Essalud 9%	Otros Costos por Año + Essalud	Otros Costos Lab. por Mes	Otros Costos Lab. por Día	Otros Costos Lab. por Hora	Otros Costos Lab. por Minuto
1	JEFE LOGISTICA	1,300.00	14,300.00	650.00	1,300.00	650.00	16,900.00	1,521.00	18,421.00	1,601.83	64.07	8.01	0.13
2	1ER ASISTENTE	1,025.00	11,275.00	512.50	1,025.00	512.50	13,325.00	1,199.25	14,524.25	1,262.98	50.52	6.31	0.11
3	2DO ASISTENTE	1,025.00	11,275.00	512.50	1,025.00	512.50	13,325.00	1,199.25	14,524.25	1,262.98	50.52	6.31	0.11
TOTAL		3,350.00								4,127.78	165.11	20.64	0.34

Nota. Elaboración propia.

En el cuadro de costos de mano de obra se tomó en cuenta el sueldo fijo del personal encargado del área de logística, con el objetivo de poder determinar el costo de mano de obra por minuto de cada uno de los responsables.

En dicho cuadro se considera once meses y medio de sueldo, adicionalmente los quince días de vacaciones según corresponde al régimen de pequeña empresa, así como gratificaciones, compensación por tiempo de servicio (CTS), se considera además Essalud.

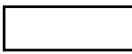
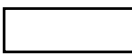
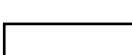
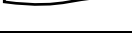
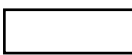
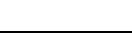
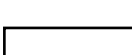
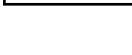
De igual forma se tienen "Otros Costos Laborables por Mes" donde se toma en cuenta los once meses y medio laborados, los "Otros Costos Laborables por Día" considerando 25 días al mes los laborables, "Otro Costos Laborables por Horas" considerando las 8 horas trabajadas de forma diaria y "Otro Costos Laborables por Minuto" entre el resultado anterior y 60 minutos.

Figura 17*Costos de Mano de obra para chaleco.**Situación actual – Proceso de compras para chaleco*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras y Costos de Mano de Obra para Chaleco							
	Simbología	Actividad	Situación actual					Costeo Mano de Obra S/.
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%			
Proceso de Compra		Ingreso del requerimiento del área de producción	1	2.86	45	5.84	4.74	Asistente 1
		Cotización a proveedores	10	28.57	160	20.78	16.84	Asistente 2
		Estimación de presupuesto	6	17.14	60	7.79	8.01	Jefe de Logística
		Compra y coordinación de despacho	6	17.14	260	33.77	27.36	Asistente 2
		Verificación de calidad y cantidad	6	17.14	185	24.03	24.69	Jefe de Logística
		Puesta a producción	6	17.14	60	7.79	6.31	Asistente 1
	Total			35	100%	770	100%	87.96

Nota. Elaboración propia.**Figura 18***Costos de Mano de obra para chaleco.**Situación propuesta – Proceso de compras para chaleco*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras y Costos de Mano de Obra para Chaleco							
	Simbología	Actividad	Situación propuesta					Costeo Mano de Obra S/.
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%			
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.52	45	6.92	4.74	Asistente 1
		Revisión de stock en almacenes	1	1.52	35	5.38	3.68	Asistente 1
		Revisión de base de datos de proveedores.	8	12.12	30	4.62	3.16	Asistente 1
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00	0.00	Asistente 2
		Solicitud de cotización a proveedores	8	12.12	40	6.15	4.21	Asistente 2

		Evaluación de alternativas	6	9.09	30	4.62	4.00	Jefe de Logística
		Estimación de presupuesto	6	9.09	25	3.85	3.34	Jefe de Logística
		Emisión de Orden de Compra	6	9.09	60	9.23	6.31	Asistente 2
		Contactar al proveedor para remitir orden de compra	6	9.09	30	4.62	3.16	Asistente 2
		Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	6	9.09	125	19.23	13.16	Asistente 2
		Recepción de insumos y/o materiales	6	9.09	45	6.92	4.74	Asistente 1
		Verificación de calidad y cantidad	6	9.09	125	19.23	16.69	Jefe de Logística
		Puesta a producción	6	9.09	60	9.23	6.31	Asistente 1
Total			66	100%	650	100%	73.49	

Nota. Elaboración propia.

En cuanto al producto chaleco se denota que existe un costo de mano de obra de S/. 87.96 con la situación actual del proceso de compras de la empresa textil y de confecciones; asimismo, se debe destacar que con la situación propuesta los costos de mano de obra para el chaleco, tiene un costo de S/. 73.49.

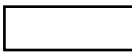

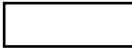

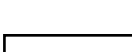
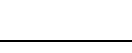
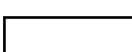
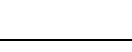
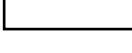
A continuación, se presentan los cuadros de costos de mano de obra con respecto al producto casaca:

Figura 19*Costos de Mano de obra para casaca.**Situación actual – Proceso de compras para casaca*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Casaca							
	Simbología	Actividad	Situación actual					Costeo Mano de Obra S/.
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%			
Proceso de Compra		Ingreso del requerimiento del área de producción	1	2.27	45	4.97	4.74	Asistente 1
		Cotización a proveedores	15	34.09	240	26.52	25.26	Asistente 2
		Estimación de presupuesto	7	15.91	70	7.73	9.34	Jefe de Logística
		Compra y coordinación de despacho	7	15.91	285	31.49	30.00	Asistente 2
		Verificación de calidad y cantidad	7	15.91	195	21.55	26.03	Jefe de Logística
		Puesta a producción	7	15.91	70	7.73	7.37	Asistente 1
Total			44	100%	905	100%	102.73	

Nota. Elaboración propia.**Figura 20***Costos de Mano de obra para casaca.**Situación propuesta – Proceso de compras para casaca*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Casaca							
	Simbología	Actividad	Situación Propuesta					Costeo Mano de Obra S/.
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%			
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.35	45	6.16	4.74	Asistente 1
		Revisión de stock en almacenes	1	1.35	35	4.79	3.68	Asistente 1
		Revisión de base de datos de proveedores.	8	10.81	30	4.11	3.16	Asistente 1
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00	0.00	Asistente 2

	Solicitud de cotización a proveedores	8	10.81	40	5.48	4.21	Asistente 2
	Evaluación de alternativas	7	9.46	35	4.79	4.67	Jefe de Logística
	Estimación de presupuesto	7	9.46	30	4.11	4.00	Jefe de Logística
	Emisión de Orden de Compra	7	9.46	70	9.59	7.37	Asistente 2
	Contactar al proveedor para remitir orden de compra	7	9.46	35	4.79	3.68	Asistente 2
	Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	7	9.46	140	19.18	14.73	Asistente 2
	Recepción de insumos y/o materiales	7	9.46	65	8.90	6.84	Asistente 1
	Verificación de calidad y cantidad	7	9.46	135	18.49	18.02	Jefe de Logística
	Puesta a producción	7	9.46	70	9.59	7.37	Asistente 1
Total		74	100%	730	100%	82.48	

Nota. Elaboración propia.

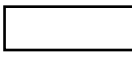
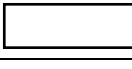
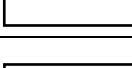

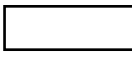
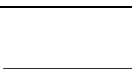
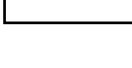
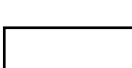
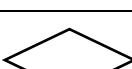
Con respecto a al costo de mano de obra con respecto al producto de casacas se tiene un costo de S/. 102.73 en la situación actual; en contraposición si se toma el costo de mano de obra de la propuesta realizada se obtiene un costo de S/. 82.48, en este punto se observa que existe una reducción en el tiempo empleado por ende en el costo de mano de obra de la empresa textil y de confecciones.

Figura 21*Costos de Mano de obra para pantalón.**Situación actual – Proceso de compras para pantalón*

Proceso	Resumen del Proceso de Compras para Pantalón							
	Simbología	Actividad	Situación actual					Costeo Mano de Obra S/.
Frecuencia			%	Tiempo / minutos	%			
Proceso de Compra		Ingreso del requerimiento del área de producción	1	3.03	45	5.96	4.74	Asistente 1
		Cotización a proveedores	12	36.36	200	26.49	21.05	Asistente 2
		Estimación de presupuesto	5	15.15	50	6.62	6.67	Jefe de Logística
		Compra y coordinación de despacho	5	15.15	240	31.79	25.26	Asistente 2
		Verificación de calidad y cantidad	5	15.15	170	22.52	22.69	Jefe de Logística
		Puesta a producción	5	15.15	50	6.62	5.26	Asistente 1
Total			33	100%	755	100%	85.67	

*Nota. Elaboración propia.***Figura 22***Costos de Mano de obra para pantalón.**Situación propuesta – Proceso de compras para pantalón*

Proceso	Simbología	Resumen del Proceso de Compras para Pantalón						
		Actividad	Situación Propuesta				Costeo Mano de Obra S/.	Responsable
Frecuencia	%		Tiempo / minutos	%				
Proceso de Compra		Ingreso de requerimientos del área de producción	1	1.85	45	7.89	4.74	Asistente 1
		Revisión de stock en almacenes	1	1.85	35	6.14	3.68	Asistente 1
		Revisión de base de datos de proveedores.	6	11.11	30	5.26	3.16	Asistente 1
		Indagación de mercado con proveedores	0	0.00	0	0.00	0.00	Asistente 2

	Solicitud de cotización a proveedores	6	11.11	30	5.26	3.16	Asistente 2
	Evaluación de alternativas	5	9.26	30	5.26	4.00	Jefe de Logística
	Estimación de presupuesto	5	9.26	30	5.26	4.00	Jefe de Logística
	Emisión de Orden de Compra	5	9.26	50	8.77	5.26	Asistente 2
	Contactar al proveedor para remitir orden de compra	5	9.26	25	4.39	2.63	Asistente 2
	Seguimiento de orden de compra y coordinación de despacho	5	9.26	100	17.54	10.52	Asistente 2
	Recepción de insumos y/o materiales	5	9.26	45	7.89	4.74	Asistente 1
	Verificación de calidad y cantidad	5	9.26	100	17.54	13.35	Jefe de Logística
	Puesta a producción	5	9.26	50	8.77	5.26	Asistente 1
Total		54	100%	570	100%	64.51	

Nota. Elaboración propia.

En los cuadros anteriores del proceso de compra del producto pantalón se puede observar que cada actividad tiene un responsable, dichos responsables tienen una determinada acción para que de esta forma no exista la duplicidad u omisión de actividades, además de esta forma poder determinar el costo de mano de obra de cada una de las operaciones.

Como resultado se tiene que el costo total de las 6 actividades que pasan desde "Ingreso del requerimiento del área de producción" hasta la "puesta a producción" tiene un costo de mano de obra de S/. 85.67, equivalente al 100%.

Asimismo, en el proceso de compras propuesto con 13 actividades u operaciones, tienen que el costo de mano de obra es de S/. 64.51, lo que en términos de porcentaje se está

ahorrando un 24.70%. Lo que demuestra que la propuesta de un flujograma de proceso de compras, además del uso de la orden de compra propuesta y el uso o la aplicación de la base de datos de proveedores, permite una disminución en los costos de mano de obra de la empresa. Lo que sería beneficioso económicamente a un largo plazo para la empresa textil y de confecciones arequipeña.

- **Impacto económico de la propuesta de reingeniería**

De igual forma se pudo determinar que en el año 2023 la empresa textil y de confecciones con el primer producto de chalecos se realizaron 9 ventas, por lo que con respecto a este el costo de mano de obra del personal encargado del proceso de compras fue de S/.791.63, asimismo se estima que esas mismas 9 compras empleando la reingeniería propuesta la cual involucra el uso del nuevo flujo del proceso de compras, la base de datos de proveedores y el uso del documento orden de compra, el costo de mano de obra resultaría ser de S/.661.45, notando una reducción considerable de costos por consiguiente aumentando la utilidad, teniendo una mejora del 16.45%.

En el año 2023, la empresa textil y de confección en el producto de casacas realizó 2 ventas. El costo de mano de obra del personal encargado del proceso de compras fue de S/.205.47. Sin embargo, al implementar la reingeniería propuesta, que incluye un nuevo flujo en el proceso de compras, el uso de una base de datos de proveedores y la utilización del documento de orden de compra, se estima que el costo de mano de obra se reduciría a S/.164.96. Esto representa una disminución significativa en los costos, lo que, a su vez, incrementa la utilidad del 19.72%.

Por último, en el producto anteriormente mencionado de pantalones el año 2023 realizó una sola compra es por ello que el costo de mano de obra resulta ser de S/.85.67, donde se estima que empleando la propuesta de reingeniería que abarca un nuevo flujo del proceso en compras, el uso de una base de datos de proveedores y la incorporación de la

orden de compra, el costo de mano de obra se reduciría a S/.64.51, siendo un ahorro del 24.70%

De forma global se puede observar que en los tres casos expuestos existe una reducción de los costos de mano de obra del personal encargado.

Asimismo, la empresa textil y de confecciones en el año 2023 tuvo 229 órdenes de compra por parte de los clientes, donde el total anual vendido fue de S/. 1,951,222.75, cabe destacar que se tiene un promedio de 687 productos realizados, por lo que en el año 2023 se realizaron 687 procesos de compra para la elaboración de los anteriormente mencionados productos.

De igual forma se tiene el promedio de los tres porcentajes de la investigación teniendo como resultado una mejora de 20.29% por proceso de compras realizado, lo que en términos monetarios equivale a S/20.85 de ahorro.

Es así que, empleando la reingeniería que involucra el uso del nuevo flujograma de proceso de compras, así como el uso de la base de datos de proveedores y el uso del documento de orden de compra en el año 2023 se tiene un ahorro económico total de S/. 14,322.93.

$$X=687*20.85$$

$$X=14,322.93$$

Cabe mencionar que, en el año 2023, la empresa textil y de confecciones tuvo errores de compra de materiales, los cuales no fueron reconocidos por parte de los proveedores o fueron errores de compra por parte del personal de compras, por lo que dicho material permanece en almacenes sin ser usados ya que la empresa trabaja bajo pedido y el material no es el adecuado y no cumplen con las características o especificaciones requeridas para los

pedidos actuales, los cuales tienen una estimación de S/. 3,500.00 en su mayoría productos de bajo costo como cierres, botones, entre otros.

Es así que el costo de mano de obra que asciende a S/. 14,322.93, más la estimación por errores de compra que equivale a S/. 3,500.00, tiene la suma de S/. 17,822.93 Esta cantidad refleja el monto que la empresa podría haber ahorrado si hubiera implementado un proceso de compras más eficiente, minimizando errores y optimizando tiempos.

Este análisis demuestra que el costo-beneficio es claramente positivo, ya que la inversión requerida para mejorar el proceso de compras sería de tan solo S/. 590.00, mientras que el ahorro anual estimado para el año 2023 podría alcanzar los S/. 17,822.93.

Implementar un proceso de compras más eficiente permitiría a la empresa no solo recuperar rápidamente la inversión inicial, sino también generar un retorno considerable a lo largo del tiempo.

La relación entre el costo de implementación y los ahorros proyectados refuerza la viabilidad de esta medida. Además, una mejora en el proceso de compras implementando el nuevo flujograma, la base de datos de proveedores y el documento oficial de orden de compra impactaría en la reducción de errores y tiempos, incrementando así la competitividad y sostenibilidad de la empresa textil y de confecciones en el largo plazo.

CONCLUSIONES

Primera conclusión: Se concluye que es necesaria una propuesta de reingeniería del proceso de compra de una empresa textil y confecciones, Arequipa 2023, debido a que la empresa requiere actualizar o modificar el flujo del proceso de compras que sigue la empresa para llevar a cabo sus actividades. Esto implica que el nuevo flujograma del proceso de compras puede contribuir a mejorar el rendimiento del personal del área de logística involucrado, así como el minimizar los tiempos, asimismo, se tiene una reducción en el costo de mano de obra del personal de compras.

Segunda conclusión: Con respecto al estado actual del proceso de la Empresa textil y confecciones, se ha llegado a la conclusión de que el tiempo empleado en dicho proceso es prolongado. Esto se debe a la presencia de confusiones entre el personal encargado, quienes a menudo duplican tareas o dejan de cumplirlas, además de presentar una falta de información actualizada sobre los proveedores.

Tercera conclusión: Se concluye que no hay cuellos de botella que ralenticen el proceso de compras en la Empresa Textil y Confecciones, este resultado se basa en la información proporcionada por los entrevistados responsables del proceso de compras, quienes señalaron la ausencia de tales obstáculos. Esta afirmación se confirma mediante la observación, indicando que los problemas están más vinculados a la prolongación del tiempo del proceso de compras.

Cuarta conclusión: Se concluye de la investigación que es necesario rediseñar el proceso de compras como una solución viable a las deficiencias de la gestión actual de la Empresa textil y confecciones, ya que se ha identificado que existe una extensión del tiempo en el proceso de compras, lo que puede aumentar los costos de mano de obra. La primera propuesta implica la creación de un nuevo flujo para el proceso de compras. La segunda propuesta consiste en la elaboración de una base de datos de proveedores, que incluye

información sobre los proveedores, sus ofertas y un área para actualizar los precios. La tercera propuesta es la elaboración de un documento de orden de compra.

Quinta conclusión: En conclusión se desarrolló una propuesta de implementación para mejorar el proceso de compras, la cual tendrá una duración de 10 semanas en total, donde el flujograma propuesto involucraría la aprobación de gerencia más la capacitación al personal lo cual tiene un estimado de 2 semanas, así como la base de datos de proveedores involucraría la aprobación de gerencia para la implementación de esta, más un curso de Excel y una capacitación para el uso de la base de datos donde se tiene un estimado de tiempo de 6 semanas y por último para la implementación de la orden de compra se estima un tiempo de 2 semanas para la aprobación de gerencia y la capacitación correspondiente al personal de compras de la empresa. Es así que estas tres implementaciones tienen un presupuesto en total el cual asciende a S/. 590.00 soles, además se obtiene un de retorno de la inversión inicial teniendo un costo-beneficio positivo.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Como recomendación principal para elaboración de la propuesta de reingeniería del proceso de compra de una empresa textil y confecciones, Arequipa 2023, se sugiere que la empresa adopte el nuevo proceso, dado que está claro y definido. Además, se recomienda la implementación de un sistema de compras que utilice una base de datos para consolidar toda la información de los proveedores, esto ayudará a evitar la pérdida de contacto con ellos y a asegurar la disponibilidad de los materiales e insumos que ofrecen, así como sus precios. Asimismo, se aconseja el uso del documento de orden de compra, que facilita un mejor control y seguimiento de los pedidos, además de simplificar la verificación de los materiales para garantizar que correspondan a lo solicitado, todo esto contribuirá a optimizar el tiempo empleado en el proceso de compras; es así que al realizar todas estas acciones se puede reducir el costo de mano de obra empleado en el proceso de compras.

Segunda recomendación: Para poder mejorar el estado actual del proceso de compras de la Empresa textil y confecciones, Arequipa 2023, se recomienda implementar una base de datos de proveedores y utilizar el nuevo flujo del proceso de compras para que el personal siga un proceso claro y definido. Esto ayudará a reducir las confusiones en el equipo de compras, evitar la realización de tareas duplicadas o su omisión y que la empresa utilice las ordenes de compras para mantener un registro de lo adquirido manteniendo un compromiso entre comprador y proveedor.

Tercera recomendación: Se recomienda que la empresa evite la presencia de cuellos de botella que ralenticen el proceso de compras en la Empresa textil y confecciones, realizando evaluaciones periódicas que permitan un flujo constante y eficiente en el proceso de compras.

Cuarta recomendación: Como recomendación para la empresa textil y de confecciones es necesario poder implementar la base de datos de proveedores para reducir los tiempos empleados en el proceso de compras lo que por consiguiente permite una reducción en costos de mano de obra, así minimizar los costos en los materiales e insumos y evitar la pérdida de contacto con proveedores. De igual forma parte del rediseño es la implementación de la orden de compra que como ya se mencionó es un documento que ayuda a mantener un acuerdo entre comprador y proveedor para mantener la calidad y las condiciones de lo adquirido. Como último punto de rediseño, se cuenta con el flujo del proceso de compras que proporciona al personal una guía clara y establecida de las etapas que deben seguir.

Quinta recomendación: Como recomendación se sugiere a la empresa textil y de confecciones que implemente en su proceso habitual de compras la base de datos de proveedores y que puedan invertir en capacitar a su personal en el uso de este, así como invertir en un curso de Excel si fuera necesario. Además, de una inversión en capacitación del documento de orden de compra, para que dicho personal pueda emplearlo y conocer los beneficios que se obtiene a través de este. Finalmente, se sugiere que la empresa realice una inversión en capacitación para su personal, de manera que puedan profundizar su conocimiento sobre el nuevo flujo del proceso de compras.

REFERENCIAS

- Abregú, W., & Vicente, C. (2021). *La prevención del riesgo laboral y su influencia en el nivel de accidentes de trabajo de las empresas del Sector Textil, Lima Metropolitana 2020*. Lima.
- Álvarez, I. (2017). *Operación de compras, almacenes e inventarios*. Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/1197>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (19 de 01 de 2024). *Nota de Prensa: Actividad comercial creció 1,30% en noviembre 2023*. Obtenido de <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-008-2024-inei.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (03 de 2024). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf>
- Bhaskar, H., & Singh, R. (2014). Business process reengineering: a recent review. *Global Journal of Business Management*, 8(2), 24-51. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3331568>
- Borjas, C. (2007). La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo. *Telos*, 9(1), 70-79. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99314566005.pdf>
- Cabrera, L. (2018). *Propuesta de reingeniería en los procesos de almacenaje de la empresa de Servicios Internacionales Aeroportuarios Talma SAC para la reducción de quejas por los servicios ofertados proyectados al 2018*. Lima.
- Cordoba, L. (1995). *Más allá del rediseño de procesos*. Harvard Deusto Business Review, vol 16.
- Davenport, T., & Fernández de Bobadilla Ivisón, E. (1996). *Innovación de procesos : reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*.
- De Rivero, L., & Ortega, R. (2018). *Análisis de los factores de la intención de compra ecológica en los millennial, Arequipa 2018*. Obtenido de <https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f5274daf-4207-42ad-abf2-3ff518801de4/content>
- Delgado, S. (2016). *Propuesta de un método para lograr la mejora del rendimiento en el proceso de compras del área logística de la ladrillera, Arequipa 2015*. Arequipa.
- Duque, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2), 91-99. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>

- El peruano. (23 de 02 de 2021). *Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 31072, Ley de la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (SOCIEDAD BIC)*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1929774-4>
- El Peruano. (19 de 05 de 2022). *Decreto de urgencia N°012-2022: Decreto de urgencia que crea el fondo de apoyo empresarial para el sector textil y confección*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2068629-1>
- El Peruano. (19 de 06 de 2023). *Apuesta por la recuperación textil*. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/215704-apuesta-por-la-recuperacion-textil>
- El Peruano. (16 de 05 de 2023). *El reto de la inteligencia artificial para la economía peruana*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/212790-el-reto-de-la-inteligencia-artificial-para-la-economia-peruana>
- Escalera, G., Masa, C., & García, E. (2008). Implantación de la reingeniería por procesos. *Comunicaciones*, 1-15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2733591>
- Escudero. (2014). *Gestión de compras*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Expotextilnews. (10 de 08 de 2023). *Innovaciones en la industria de maquinaria textil: Allandando el camino para la sostenibilidad y la eficiencia energética*. . Obtenido de <https://expotextilnews.com.pe/sin-categoria/innovaciones-en-la-industria-de-maquinaria-textil-allandando-el-camino-para-la-sostenibilidad-y-la-eficiencia-energetica/>
- Gestión. (08 de 02 de 2024). *Comercio exterior de textil confecciones cayó en 2023, qué productos lo explican*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/textil-confecciones-mincetur-valor-del-comercio-exterior-textil-confecciones-cayo-171-en-2023-noticia/#:~:text=El%20Mincetur%20destac%C3%B3%20que%20hubo,alcanzaron%20los%20US%24%201%2C157%20millones.>
- Gordon, J. (2017). *Propuesta de reingeniería de procesos en el área logística de la empresa de pinturas y estucos Tex & Color*. Santiago de Cali.
- Hammer, M., & Champy, J. (1999). *Reingeniería de la empresa*. Editorial Parragón.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. Mc Graw Hill.
- Kardec, A. (1857). *El libro de los espíritus*. Mensaje Fraternal.
- Leenders, M., Fearon, H., England, W., & Hidalgo, M. (2005). *Administración de compras y materiales*. CECSA.
- Liñan, R. (2019). *El Proceso de Compras y los Costos Logísticos: Revisión Sistemática*. Cajamarca. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/21619>
- López, M. (2020). *Mejora del Proceso de Compras en una Empresa de Comercialización de Productos Comestibles mediante la implementación de SAP Business One*. Valencia .

- Montoya, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Editorial Norma.
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral, Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones Ltda.
- Motwani, J., Kumar, A., Jiang, J., & Youssef, M. (1998). Business process reengineering: A theoretical framework and an integrated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9), 964-977. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004536>
- Moyer, R., McGuigan, J., Kretlow, W., & Jolly, J. (2005). *Administración financiera contemporánea*. Ediciones Paraninfo.
- Negro, J., Miralles, J., Jiménez, J., & Guerrero, M. (2001). Gestión por procesos en Alergología. *Revista Española de Alergología e Inmunología Clínica*, 356-360. Obtenido de <http://revista.seaic.org/diciembre2001/356-360.pdf>
- Nogales, R. (2007). Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros. *Ciencias Holguín*, 13(1), 1-12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517922006.pdf>
- ONU programa para el medio ambiente. (14 de 03 de 2019). *La Alianza de la ONU para la Moda Sostenible abordará el impacto de la "moda rápida"*. Obtenido de <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-alianza-de-la-onu-para-la-moda-sostenible-abordara-el>
- Orellana, R. C., & Roncal, L. V. (2019). *Propuesta de un modelo logístico para mejorar la gestión de compras de una compañía minera del sur del Perú*. Lima.
- Ospina, R. (2006). La reingeniería de procesos: Una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 91-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (27 de Septiembre de 2010). *Sector Textil del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú .
- Pietrobon, G. (2022). *Reingeniería de Procesos de las Compras Públicas en Tierra del Fuego*. Buenos Aires.
- Ponjuan, G., & Villardefrancos, M. (2005). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Ribó, A. (10 de Diciembre de 2020). *Esan*. Obtenido de Conexiónesan: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reingenieria-de-procesos-aprendiendo-del-reto-covid-19>
- Romero, S. (2013). *La orden de compra y sus requisitos, considerando los actuales mecanismos electrónicos en que se efectúan las transacciones mercantiles*.

Universidad de Chile. Obtenido de
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114377/deromero_s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rosales, K. (2020). *Contribución de la digitalización de los procesos operativos en la productividad de las pequeñas empresas del sector textil-confección*. Lima.
- Rosas, A. (2020). *Propuesta de mejora en el proceso de catalogación virtual a través de la reingeniería de procesos en una empresa retail*. Arequipa 2020. Arequipa.
- Tilca, E. (2017). *Propuesta de mejora en el proceso de compras de la empresa Grúas Etac Perú S.A.C*. Lima.
- Torreblanca, A. (2020). *Análisis y propuesta de un plan de mejora para la optimización de la gestión de compras en una empresa comercializadora del sector automotriz*, Arequipa 2019. Arequipa.
- Vásquez, L. (31 de Octubre de 2022). Luis Antonio Aspillaga: “2023 va a ser un año muy difícil para el sector Textil y Confecciones”. *La Cámara, Revista Digital de la Cámara de Comercio del Perú*, <https://lacamara.pe/luis-antonio-aspillaga-2023-va-a-ser-un-ano-muy-dificil-para-el-sector-textil-y-confecciones/>.
- Velásquez, A., & Martínez, J. (2021). Factores de la reingeniería de negocios en tiempos de COVID-19. *Revista Especializada de Ingeniería y Ciencias de la Tierra*, <https://revistas.up.ac.pa/index.php/REICIT/article/view/2446>.
- Zevallos, R. (2023). *Impacto de los acuerdos comerciales en la producción y desarrollo del sector textil peruano*, Juliaca 2022. Obtenido de <https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/1037/T.S.P.%20RUBION%20YINSIN%20ZEVALLOS%20SULLCA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Guía de Entrevista al gerente

Tabla 8

Resultados de Guía de Entrevista a gerente

Entrevistado: Gerente de la empresa	Nombre del entrevistador: Isabeau Sangeet De la Gala Melgar
Fecha: 11 de agosto del 2023	Lugar: Arequipa- Perú
Buenas tardes, de antemano agradecerle esta reunión, en la cual realizaré algunas preguntas que permitirán conocer algunos permisos, asimismo conocer un poco sobre la empresa.	
1. Permiso para la investigación de la empresa Para comenzar ¿Da usted su consentimiento para poder realizar la investigación de la empresa y el uso de datos?	Buenas tardes Isabeau, gracias a ti por considerarnos para tu investigación y efectivamente damos el consentimiento para que puedas hacer tu investigación en base a la información de la empresa.
2. Permiso para uso del nombre de la empresa ¿Para la presente investigación el nombre de la empresa puede hacerse público o preferiría que sea anónimo?	Bueno lamentablemente debo negar mi permiso con respecto al uso del nombre de la empresa, por lo que agradeceremos sea anónimo, así como mi nombre y el nombre de los colaboradores.
3. Historia de la empresa ¿Podría contarme la historia de la empresa? ¿Cuándo fue fundada y en dónde?	Bien, la empresa fue constituida 1998 es por ello que llevamos ya muchos años en este rubro, la empresa es Arequipeña, contamos con un aproximado de 65 colaboradores, el cual incluye el área administrativa con 10 personas y el área productiva con aproximadamente de 20 personas dentro de las instalaciones, asimismo contamos con lo que llamamos talleres externos el cual va oscilando entre 30 a 40 trabajadores que trabajan desde sus hogares o instalaciones, es así que la empresa da la facilidad a los trabajadores de escoger que resulta ser más cómodo para trabajar, favoreciendo así la productividad.
4. Clientes de la empresa ¿Podría mencionarnos los clientes con los que suele trabajar y donde se ubican? ¿Permite usted el uso de esta información?	Sí, claro, puedes usar esta información. Para nosotros es muy importante lograr una fidelización de los clientes, es por ello que llevamos más de 10 años trabajando con empresas como Alicorp, Southern Copper Corporation Perú, Incatops, Peru Rail, hospitales, municipalidades, universidades, entre otros, la verdad es una larga lista. Pero como podrás notar nuestro rubro textil se enfoca a la línea industrial, hospitalaria y de vestir.
5. Proveedores de la empresa ¿Podría mencionarnos los proveedores con los que suele trabajar y donde se ubican? ¿Permite usted el uso de esta información?	Sí, también puedes usar esta información. Normalmente casi todos los que trabajamos en este rubro trabajamos con los mismos proveedores, tenemos la marca 3M, Nuevo mundo, La Parcela, San Jacinto, Universal Textil, entre otros, la mayoría de nuestros proveedores en cuanto a telas tienen sus establecimientos en Lima y son pocos los productos que adquirimos en Arequipa, pero los hay.
6. Ventas ¿Cómo realizan las ventas dentro de su organización? ¿Permite usted el uso de esta información?	En cuanto a las ventas nos enfocamos normalmente en el sur del Perú por el tema de transporte y movilidad al momento del traslado de los productos, trabajamos con empresas privadas y con empresas del estado. Con las empresas privadas normalmente son ventas B2B y tratamos de tener un constante trato con nuestros clientes, tratando de generar la mejor experiencia, asesorando y personalizando los productos a gusto del cliente. En cuanto a las empresas del estado, estamos pendientes de las licitaciones a través de la página oficial.
7. Personal del área de logística ¿Cuántos colaboradores trabajan exclusivamente en el área de logística?	Dentro del área de logística trabajan 3 personas está el gerente de logística y dos asistentes.

Anexo 2: Resultados de Guía de Entrevista al jefe del área de logística

Tabla 9

Guía de Entrevista a jefe del área de logística

Entrevistado:		Nombre del entrevistador: Isabeau Sangeet De la Gala Melgar
Fecha:		Lugar: Arequipa- Perú
<p>Buenos días, señor jefe del área de logística, mi nombre es Isabeau De la Gala Melgar, de antemano agradecerle esta reunión hoy (Fecha), (Hora) esta entrevista será grabada en audio, para lo cual necesito su autorización.</p> <p>Realizaré algunas preguntas que serán utilizadas para un trabajo de investigación de grado específicamente una tesis. Me comprometo a utilizar esta información de manera confidencial y reservada, asimismo será tratada solo con fines académicos.</p>		
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	

Anexo 3: Formato de validación de instrumento (Guía de entrevista para realizar una reingeniería del proceso de compras)

EVALUADOR: _____

Tabla 10

Validación del instrumento por expertos

Marcar en las columnas de Coherencia, Claridad y Relevancia el nivel de aplicabilidad donde (1) No aplicable, (3) es Medianamente Aplicable y (5) Muy Aplicable. La columna de Observaciones está a su disposición si hay alguna recomendación																	
ITEM		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
ANÁLISIS ACTUAL: La fase inicial para llevar a cabo la reingeniería implica examinar la situación actual de la empresa. En este proceso, es crucial adquirir un conocimiento integral de la empresa desde sus inicios, así como analizar el entorno empresarial y profundizar en los flujos de procesos (Duque 2006)		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IDENTIFICAR: Es esencial determinar previamente que aspectos proceso deben de ser modificados, esto alineándose con los objetivos del proyecto de Reingeniería de Procesos. De esta forma que se pueda identificar las necesidades de la empresa. (Córdoba, 1995; Davenport, 1996, Duque, 2006).		COHERENCIA (1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					CLARIDAD (1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					RELEVANCIA (1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					OBSERVACIONES
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
REDISEÑAR: Dado que implica innovar, es decir, desarrollar métodos novedosos que reemplacen a		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES

los existentes, con el objetivo de lograr mejoras significativas (Hammer y Champy, 1999).		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IMPLEMENTACIÓN: Implementar el prototipo del rediseño desarrollado, representa uno de los desafíos más significativos en el proceso de reingeniería, especialmente cuando se vislumbra la posibilidad de reducir el personal. En esta etapa, el objetivo es mitigar cualquier impacto negativo que pueda surgir al implantar el nuevo modelo dentro de la estructura existente de la organización. (Duque,2006)		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Muchas Gracias por su tiempo.

Anexo 4: Validación de instrumento (Guía de entrevista para realizar una reingeniería del proceso de compras)

VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS
GUÍA DE ENTREVISTA PARA REALIZAR UNA REINGENIERÍA DEL
PROCESO DE COMPRAS

EVALUADOR: PATRICIA ZIRENA BEJARANO

Marcar en las columnas de Coherencia, Claridad y Relevancia el nivel de aplicabilidad donde (1) No aplicable, (3) es Medianamente Aplicable y (5) Muy Aplicable. La columna de Observaciones esta a su disposición si hay alguna recomendación																	
ITEM		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
ANÁLISIS ACTUAL: La fase inicial para llevar a cabo la reingeniería implica examinar la situación actual de la empresa. En este proceso, es crucial adquirir un conocimiento integral de la empresa desde sus inicios, así como analizar el entorno empresarial y profundizar en los flujos de procesos (Duque 2006)		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IDENTIFICAR: Es esencial determinar previamente que aspectos proceso deben de ser modificados, esto alineándose con los objetivos del proyecto de Reingeniería de Procesos. De esta forma que se pueda identificar las necesidades de la empresa. (Córdoba, 1995; Davenport, 1996, Duque, 2006).		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

REDISEÑAR: Dado que implica innovar, es decir, desarrollar métodos novedosos que reemplacen a los existentes, con el objetivo de lograr mejoras significativas (Hammer y Champy, 1999).		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IMPLEMENTACIÓN: Implementar el prototipo del rediseño desarrollado, representa uno de los desafíos más significativos en el proceso de reingeniería, especialmente cuando se vislumbra la posibilidad de reducir el personal. En esta etapa, el objetivo es mitigar cualquier impacto negativo que pueda surgir al implantar el nuevo modelo dentro de la estructura existente de la organización. (Duque,2006)		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Yo, PATRICIA ZIRENA BEJARANO_Docente en calidad de especialista y experto, certifico que realicé la revisión de la guía de entrevista para realizar una Reingeniería del Proceso de Compras de una empresa, dicha revisión mi opinión es: Aplicable (X)
Aplicable después de corregir () No aplicable ()



FIRMA

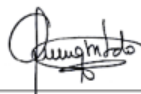
VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS
GUÍA DE ENTREVISTA PARA REALIZAR UNA REINGENIERÍA DEL
PROCESO DE COMPRAS

EVALUADOR: Dr. Américo Hurtado Palomino

Marcar en las columnas de Coherencia, Claridad y Relevancia el nivel de aplicabilidad donde (1) No aplicable, (3) es Medianamente Aplicable y (5) Muy Aplicable. La columna de Observaciones esta a su disposición si hay alguna recomendación																	
ITEM		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
ANÁLISIS ACTUAL: La fase inicial para llevar a cabo la reingeniería implica examinar la situación actual de la empresa. En este proceso, es crucial adquirir un conocimiento integral de la empresa desde sus inicios, así como analizar el entorno empresarial y profundizar en los flujos de procesos (Duque 2006)		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IDENTIFICAR: Es esencial determinar previamente que aspectos proceso deben de ser modificados, esto alineándose con los objetivos del proyecto de Reingeniería de Procesos. De esta forma que se pueda identificar las necesidades de la empresa. (Córdoba, 1995; Davenport, 1996, Duque, 2006).		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

REDISEÑAR: Dado que implica innovar, es decir, desarrollar métodos novedosos que reemplacen a los existentes, con el objetivo de lograr mejoras significativas (Hammer y Champy, 1999).		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
IMPLEMENTACIÓN: Implementar el prototipo del rediseño desarrollado, representa uno de los desafíos más significativos en el proceso de reingeniería, especialmente cuando se vislumbra la posibilidad de reducir el personal. En esta etapa, el objetivo es mitigar cualquier impacto negativo que pueda surgir al implantar el nuevo modelo dentro de la estructura existente de la organización. (Duque,2006)		COHERENCIA					CLARIDAD					RELEVANCIA					OBSERVACIONES
		(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					(1) No Aplicable (3) Medianamente Aplicable (5) Muy Aplicable					
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Yo, Américo Hurtado Palomino Docente en calidad de especialista y experto, certifico que realicé la revisión de la guía de entrevista para realizar una Reingeniería del Proceso de Compras de una empresa, dicha revisión mi opinión es: Aplicable (x) Aplicable después de corregir () No aplicable ()



Américo Hurtado Palomino

Anexo 5: Acuerdo de confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente documento, el acuerdo de confidencialidad, por parte de la señorita **ISABEAU SANGEET DE LA GALA MELGAR** en adelante **LA CONFIDENTE** y **LA EMPRESA**, se regirán bajo los siguientes términos:

CLAÚSULA PRIMERA:

LA CONFIDENTE tiene como objetivo el poder realizar una recolección de datos de la empresa para la ejecución de su proyecto de tesis, es así que **LA CONFIDENTE** se compromete a guardar la confidencialidad con respecto a la información sensible de la empresa.

CLAÚSULA SEGUNDA:

LA CONFIDENTE se compromete a preguntar a la persona encargada o responsable de otorgar el permiso si la documentación, nombres de los colaboradores, nombres de clientes, proveedores, entre otra información que se vaya recolectando puede ser publicada en el proyecto de tesis.

CLAÚSULA TERCERA:

LA CONFIDENTE tiene conocimiento que no tiene permitido hacer uso o exponer en dicho documento el nombre de la empresa, RUC, dirección fiscal exacta, ni ninguna referencia que haga alusión a que se pueda sobre entender a qué empresa pertenece la información.

CLAÚSULA CUARTA:

LA CONFIDENTE tiene conocimiento que no tiene permitido hacer uso o exponer en dicho documento el nombre del representante, administrador o de los colaboradores de la empresa de los cuales se haga la investigación o la recolección de información para dicho proyecto, asimismo no se expondrá ninguna información personal de los participantes en este proyecto de investigación, como Documento Nacional de Identidad, direcciones, entre otros.

CLAÚSULA QUINTA:

LA CONFIDENTE declara conocer que cualquier incumplimiento del presente compromiso podrá dar lugar al inicio de las acciones administrativas, civiles o penales a que hubiera lugar.

Tabla 11*Resultados de Guía de Entrevista a personal del área de logística*

Entrevistado/Cargo: Jefe del área de logística.	Nombre del entrevistador: Isabeau Sangeet De la Gala Melgar
Fecha: 02/03/2024	Lugar: Arequipa- Perú
<p>Buenos días, señor jefe del área de logística, mi nombre es Isabeau De la Gala Melgar, de antemano agradecerle esta reunión hoy 02 de marzo del 2024, a las 10:00 horas esta entrevista será grabada en audio, para lo cual necesito su autorización.</p> <p>Realizaré algunas preguntas que serán utilizadas para un trabajo de investigación de grado específicamente una tesis. Me comprometo a utilizar esta información de manera confidencial y reservada, asimismo será tratada solo con fines académicos.</p>	
O.1	<p>1.¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?</p> <p>El proceso de compras en si comienza con los requerimientos del área de producción ya que ellos estiman los materiales a utilizar, nosotros trabajamos bajo pedido y no bajo stock, es ahí donde empieza el proceso de compras, seguido se estima la cantidad de los materiales y el presupuesto, seguido de las cotizaciones e indagaciones en el mercado sobre la idoneidad de los materiales, realizado esto se realizan las coordinaciones de compra y despacho, cuando llega la mercadería se confirma en cantidad y calidad y pasa al área de producción.</p>
O.1	<p>2.¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?</p> <p>Bueno procedimiento no tenemos, pero en estrategia necesitamos que los materiales lleguen lo antes posible y se requiere contar con una cartera de proveedores, luego tener un servicio de despacho ya que la mayoría llega de otras regiones y se debe tener un logística adecuada para ello, políticas generales tenemos, pero procedimientos en si no las tenemos.</p>
O.1	<p>3.¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?</p> <p>Tenemos una orden de requerimiento de materiales a pedido, no contamos con un sistema informático dedicado a esta área, pero si se usa hojas de cálculo o bueno Excel que bueno es del trabajo rutinario o tradicional que se hace.</p>
O.1	<p>4.¿Cuentan con personal capacitado?¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?</p> <p>No realizamos una capacitación a nivel de negociación de las compras, más sí se hace en la recepción de los pedidos y de los materiales, ya que la jefatura no hace la actividad de contar y ver que material que llegó, es ahí donde si realizamos capacitación al personal. Además, al ser un negocio familiar no hay mucha rotación de personal.</p>
O.1	<p>5.Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?</p> <p>Bueno, identificar si es adecuada implica el hecho que tengamos las revisiones de los materiales y constatar que los matinales que en cantidad y en calidad han sido los solicitados es una forma de medir si fueron idóneos o no, en cuanto a la oportunidad del tiempo depende de las condiciones del mercado y si en el mercado existe el insumo, sino</p>

		debemos esperar que las fabricas logren tener el material en stock nuevamente y en ese caso se comunica al área de ventas para lograr unos plazos de ampliación si fuera requerido.
O.1	6.¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	Como método de selección es implícito, siempre el área de logística esta en busca de nuevos proveedores viendo las condiciones precios, revisando dentro de la cartera de proveedores que más hay, eso si se hace, pero un método específico no, porque muchas veces yo puedo tener el método, pero si algunos productos son específicos de algún proveedor, tengo que ajustarme a las políticas de ese proveedor, no se tiene la capacidad de negociación con los proveedores, a lo mucho algo de precios.
O.1	7.¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	Claro, en la compra se suele realizar este tipo de actividades, o al inicio de utilización del producto, muchas veces llega el producto parece conforme, como ejemplo si el hilo comienza a arrancar eso quiere decir que el hilo no tiene mucha lubricación, tensión o fortaleza, pero a primera vista uno lo ve bien o adecuado.
O.2	8.¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	Errores siempre hay en cualquier proceso, no sé si sean continuos, pero como no tenemos presencia por ejemplo fuera de la región de Arequipa, muchas veces compramos por criterio o por lo que indica el proveedor, pero para solucionarlo tendríamos que ir a Lima a solucionar dicho problema o tener una persona en Lima que lo resuelva, sin embargo, resultaría costoso. Es así que cuando no hemos utilizado un material antes, nos sentimos reacios a utilizar ese producto y hacemos previas pruebas y si funciona podemos sumar a ese proveedor dentro de la cartera de clientes, en si no hay mucha forma de detectar problemas en las compras cuando son fuera de Arequipa.
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	No en realidad como proceso, el problema que tenemos no es dentro del proceso de compras interno, sino encontrar los materiales en el mercado, uno tiene a los proveedores, pero llegado el momento probablemente no se logra contar con los materiales que necesitamos, pero dentro del proceso de compras no lo veo.
O.3	10.¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	Tener una mayor presencia con los proveedores de Lima, los de Arequipa es más sencillo, ahora que podría ayudarnos en este proceso de compras, si es que logramos tener un sistema de logística que nos ayude a controlar, no sé si es un sistema de logística o un buen diagrama de Ghan, el seguimiento de las compras puede ser una dificultad del proceso interno, eso sí creo que podría mejorarse.

O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	Por supuesto, nadie es reticente a que no se mejoren las cosas, todas las ideas siempre son buenas.
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	Uhm, claro todo proceso en el cual se aplica reingeniería ayuda a minimizar los tiempos de espera, tiempos de proceso y permite ahorrar costo fijo, creo que siempre se persigue eso.

Entrevistado/Cargo: Asistente del área de logística N°1		Nombre del entrevistador: Isabeau Sangeet De la Gala Melgar
Fecha: 04/03/2024		Lugar: Arequipa- Perú
<p>Buenos días, primer asistente de área de logística, mi nombre es Isabeau De la Gala Melgar, de antemano agradecerle esta reunión hoy 04 de marzo del 2024, a las 10:00 horas esta entrevista será grabada en audio, para lo cual necesito su autorización. Realizaré algunas preguntas que serán utilizadas para un trabajo de investigación de grado específicamente una tesis. Me comprometo a utilizar esta información de manera confidencial y reservada, asimismo será tratada solo con fines académicos.</p>		
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	Por el sistema que tiene la empresa, no podemos trabajar con stocks, por lo que cuando ingresa un pedido recién en ese momento hacemos el programa de insumos de acuerdo al modelo o de acuerdo al tipo de tela o algunas otras variables, pero en ese momento cuando recién tenemos el pedido podemos hacer la relación digamos de insumos que utilizarse, esa relación llega a nosotros, el área de logística, es ahí cuando contactamos con nuestros proveedores y hacemos la compra de dicha relación en el caso que sea Lima o mandamos a realizar las compras aquí en Arequipa si es el caso.
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	Bueno primero tendría que decirte que no tenemos una estrategia, pero sí tenemos un procedimiento; lo primero que verificamos si en almacén tenemos en stock los materiales, para de esta forma no volver a comprar o comprar el faltante requerido.
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	Contamos con unas hojas patrón con las cuales nos entregan y están especificadas al mínimo, el código del artículo, la cantidad que necesitamos comprar, el artículo en sí y algunas veces está valorado u otras veces lo hacen por la necesidad del insumo. Sin embargo no tenemos un documento más formal o en computadora, podría decir que el Excel sería el sistema informático más cercano con el que hemos podido trabajar, como menciono no es recurrente su uso.
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	Bien contamos con personal que con el tiempo hemos formado, ya que los productos no siempre tienen similitud con la anterior, por ejemplo podría ser una camisa y hay botones, por lo que existirían diversas variables, entre colores, materiales, cantidad de huecos, tamaños, entre otros factores, por ello no trabajamos con stock lo que tenemos son sobrantes de otras producciones, como menciono el conocimiento se va dando por las experiencias en las compras,
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un	Básicamente, se realiza la compra con una muestra para de esta forma evitar errores al momento de realizar la compra así intentamos que la compra

	insumo o material fue adecuada y oportuna?	sea adecuada y controlar ese punto y en cuanto al tiempo si la compra es en Arequipa la compra es el mismo día, pero cuando las compras son en Lima, allá tenemos una compradora y se despacha el mismo día y aproximadamente entre la compra y el despacho se podría demorar unas 36 horas, lo cual es manejable.
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	En realidad, al tener mucho tiempo en el mercado, ya tenemos a nuestros proveedores los cuales ya nos conocen y conocen nuestra forma de trabajo y viceversa, yo diría que es un punto que tenemos controlado.
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	Como mencioné al ser compras menores aquí en Arequipa, sale con una muestra y que se compré igual es la forma en la que controlamos la calidad, pero en si no tenemos un filtro previo al momento de la recepción de los materiales.
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras?¿cuáles serían?	Bueno, es una pregunta un poco más delicada, debo admitir que nuestro sistema no resulta ser tan efectivo por lo que si tenemos errores. Creo que no tenemos una buena base de datos de nuestros proveedores, lamentablemente la comunicación está fallando un poco y la falta de documentación. Otro error que he notado es que no tenemos un control al momento de que ingresa los insumos y a los días notamos el error cuando producción nota que no es lo que requerían.
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	No, no he notado que exista cuellos de botella en el proceso de compras, los problemas yo diría que están en otros puntos,
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	Para que pueda funcionar a mi concepto 2 puntos, el primero el documentario y el segundo el orden en almacenes.
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	Me encantaría
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	Honestamente pienso que un 80% se podría mejorar, pero es un rubro en el cual siempre existen errores en las compras por la variedad de colores, tamaños entre otros factores de los insumos.

Entrevistado/Cargo: Asistente del área de logística N°2		Nombre del entrevistador: Isabeau Sangeet De la Gala Melgar
Fecha: 04/03/2024		Lugar: Arequipa- Perú
<p>Buenos días, segundo asistente del área de logística, mi nombre es Isabeau De la Gala Melgar, de antemano agradecerle esta reunión hoy 04 de marzo del 2024, a las 11:00 horas esta entrevista será grabada en audio, para lo cual necesito su autorización. Realizaré algunas preguntas que serán utilizadas para un trabajo de investigación de grado específicamente una tesis. Me comprometo a utilizar esta información de manera confidencial y reservada, asimismo será tratada solo con fines académicos.</p>		
O.1	1. ¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	Ingresar la orden de requerimiento, se verifica si hay stock de productos en almacén, se hace el contacto con el proveedor si es en Lima y si es aquí en Arequipa se va a comprar al establecimiento, así llegan los insumos a la empresa y se reparten al área de corte y de costura y talleres externos
O.1	2. ¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	Como procedimiento se verifica la existencia de materiales en almacenes y existe una hoja de Excel de la lista de compra donde se coloca el material y las cantidades y el precio referencial y se imprimen en si políticas y estrategias no existen
O.1	3. ¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	en si esa hoja de Excel se imprime y es la documentación que utilizamos
O.1	4. ¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?	Existe un poco de capacitación en cuanto a los materiales donde se va aprendiendo empíricamente por así decirlo.
O.1	5. ¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	Lo vemos también sobre la marcha ya que algunos materiales son complicados de determinar si cuentan con los estándares de calidad, también una forma de determinar es cuando el material, ya está con el producto terminado y existen falencias como es la tela cocidos o cierres, en cuanto al tiempo llega a tiempo siempre y cuando compremos nosotros a tiempo.
O.1	6. ¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	Ya se tiene proveedores fijos por algunos tipos de tela o materiales en general aquí en Arequipa y también en Lima
O.1	7. ¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún	No se hace una revisión exactamente, pero si al inicio del trabajo con el proveedor si se hace una previa revisión del material y los insumos.

	filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	
O.2	8. ¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	Considero que uno de los errores quizás puede ser en la revisión previa de los materiales cuando ingresan, hemos fallado también un poco en cuanto a las cantidades y debemos volver a realizar una compra adicional. A veces como logística hemos fallado en realizar las compras y eso provocó que se retrase la producción.
O.2	9. ¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	Exactamente cuellos de botella no he identificado, lo que nos podría retrasar más son los errores anteriormente mencionados.
O.3	10. ¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?	Pienso que un poco más de organización, y tener un registro más claro de cuanto comprar donde comprarlo. A quien comprarlo eso ayudaría a aminorar el tiempo
O.4	11. ¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	Si, pienso que nos ayudaría a tener más organización en el área
O.4	12. ¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	Si pienso que se puede mejora.

Anexo 6: Resumen de las entrevistas

Tabla 12

Respuestas del personal del área de logística

		EJE TEMATICO	ENTREVISTADO 1: RODOLFO GUILLEN	ENTREVISTADO 2: ARON	ENTREVISTADO 3
O.1	1	¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?	1. Comienza con los requerimientos del área de producción, ya que trabajamos por pedido y no por stock. 2. Seguido se estima la cantidad de materiales y el presupuesto. 3. posteriormente se cotiza y se indaga en el mercado. 4. por último se compra y se coordina el despacho. 5. al llegar se confirma la calidad y cantidad.	Por el sistema de trabajo no se trabaja por stock. 1. Primero hacen el programa de insumos, 2. Verificamos si hay stock. 3. Contactamos con nuestros proveedores de Arequipa o Lima y 4. Se realiza la compra.	1. Ingresar orden de requerimiento. 2. Se verifica si hay stock. 3. Se contacta al proveedor 4. Se compran los insumos 5. Ingresar la mercadería. 6. Se entrega a producción.
O.1	2	¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?	No tenemos procedimientos, en estrategia queremos que los materiales lleguen lo antes posible por lo que hay cartera de proveedores, las políticas son generales.	No tenemos estrategia, pero si un procedimiento para verificar si hay material en almacenes.	Tenemos un procedimiento de realizar verificación en almacenes.
O.1	3	¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?	Se tiene una orden de requerimiento, se usa hojas de Excel como sistema informático.	Como documento se tiene hojas patrón y como sistema informático Excel.	Hojas Excel que se imprimen y es la orden de compra.
O.1	4	¿Cuentan con personal capacitado? ¿Realizan	No existe mucha rotación de personal, pero se	Se forma al personal en cuanto a las calidades de los materiales.	El personal formado es empíricamente

		capacitaciones referidas a su trabajo?	capacita en cuanto a los materiales.		sobre los materiales.
O.1	5	¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?	Se tiene revisiones de los materiales comprados, en cuanto al tiempo depende si el producto está en el mercado o no.	Se realizan las compras con muestras para evitar errores, el tiempo es correcto si llega la mercadería dentro de los 36 horas.	La calidad se identifica en el proceso de producción, el tiempo es oportuno si compramos en el tiempo adecuado.
O.1	6	¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?	Siempre se busca nuevos proveedores, pero existen productos específicos que vende un solo proveedor y debemos ajustarnos a sus políticas.	No se tiene exactamente por el tiempo de presencia en el mercado.	No ya que ciertos proveedores son los únicos que pueden proporcionar ese insumo.
O.1	7	¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?	La calidad muchas veces se determina en el proceso de fabricación.	No exactamente.	No exactamente, pero si cuando trabajamos con un nuevo proveedor.
O.2	8	¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?	Siempre existen errores en un proceso, pero el más cercano sería que existen proveedores de Lima y si ocurre un problema habría que viajar a Lima a solucionarlos.	No hay buena base de datos, falta de documentación y falta de comunicación; no hay control en la calidad de insumos	No tener previa revisión de materiales, no comprar en el tiempo oportuno
	9	¿A identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?	No hay cuellos de botella, el problema es encontrar materiales en el mercado.	No existen cuellos de botella.	No hay cuellos de botella.
O.3	10	¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en	Tener más presencia con los proveedores de Lima, o un sistema que ayude a controlar el	Documentario y orden en almacenes.	Un registro más claro de a quien, cuanto y donde comprarlo.

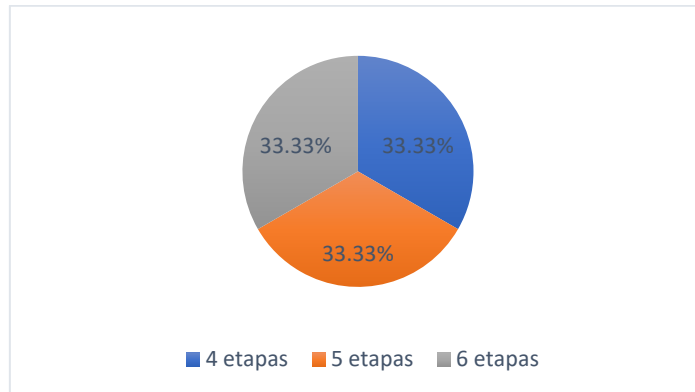
		el proceso de compra?	seguimiento de las compras.		
O.4	11	¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?	Si.	Si.	Si.
O.4	12	¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?	Si.	Si.	Si.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 7: Resultados de entrevista (gráficos)

Figura 23

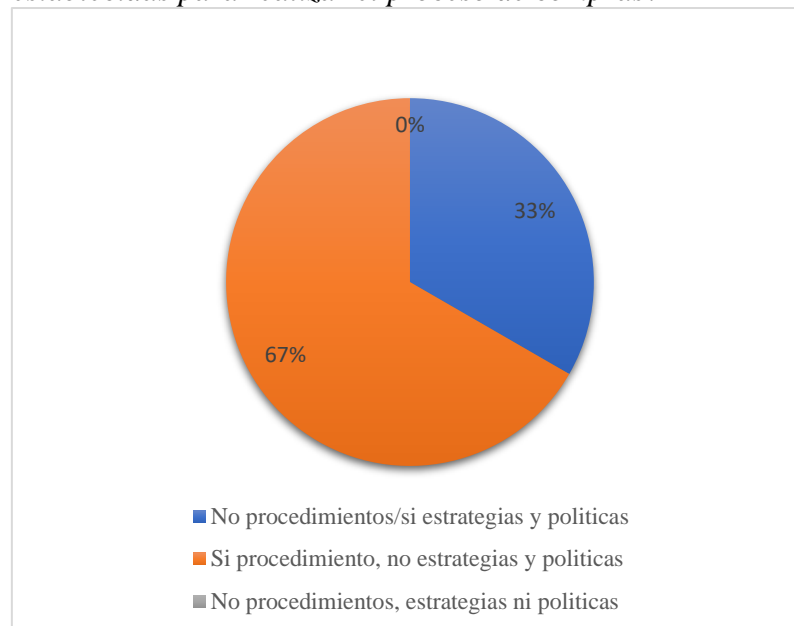
¿Cómo es el proceso de compras de la empresa en la actualidad?



Nota. Elaboración propia.

Figura 24

¿Cuentan con procedimientos, estrategias o políticas establecidas para realizar el proceso de compras?



Nota. Elaboración propia.

Figura 25

¿Cuentan con documentación, equipos y sistemas informáticos para realizar el proceso de compras? ¿Qué documentos son?



Nota. Elaboración propia.

Figura 26

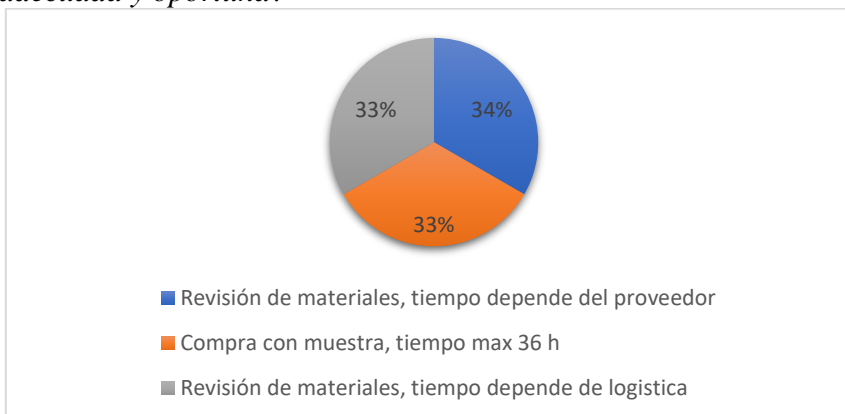
¿Cuentas con personal capacitado? ¿Realizan capacitaciones referidas a su trabajo?



Nota. Elaboración propia.

Figura 27

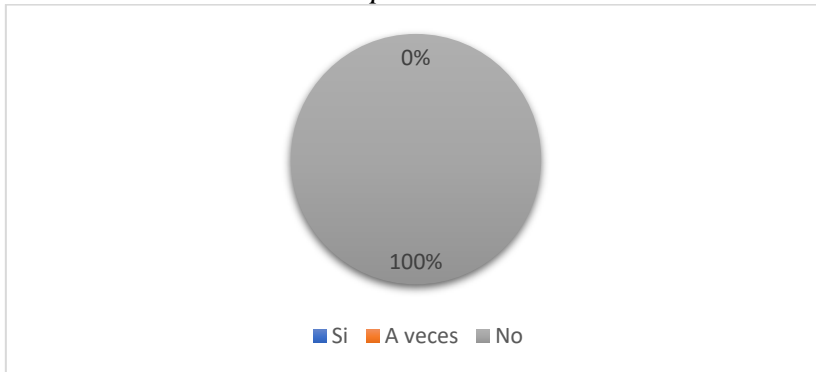
¿Cómo identifica usted que la compra de un insumo o material fue adecuada y oportuna?



Nota. Elaboración propia.

Figura 28

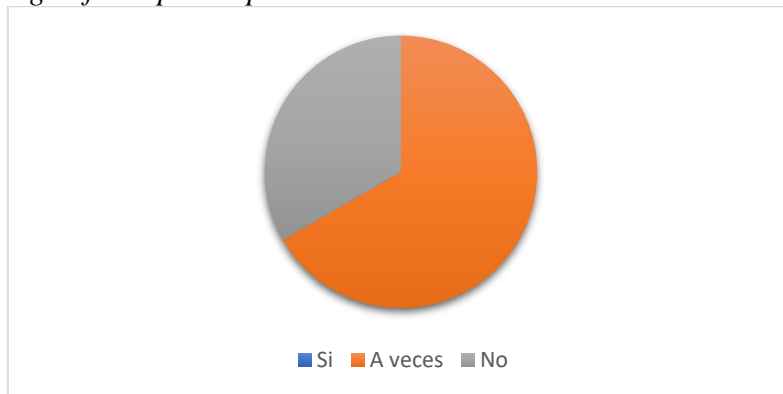
¿Existe algún método para la selección de proveedores al momento de realizar las compras?



Nota. Elaboración propia.

Figura 29

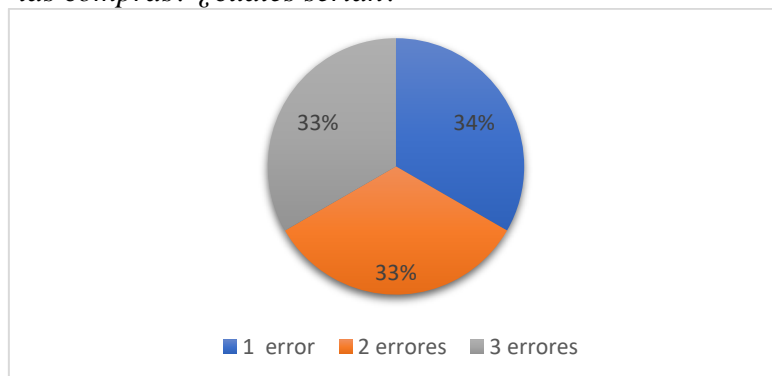
¿La materia prima y/o insumos menores que adquieren pasa por algún filtro previo para validar la calidad e idoneidad?



Nota. Elaboración propia.

Figura 30

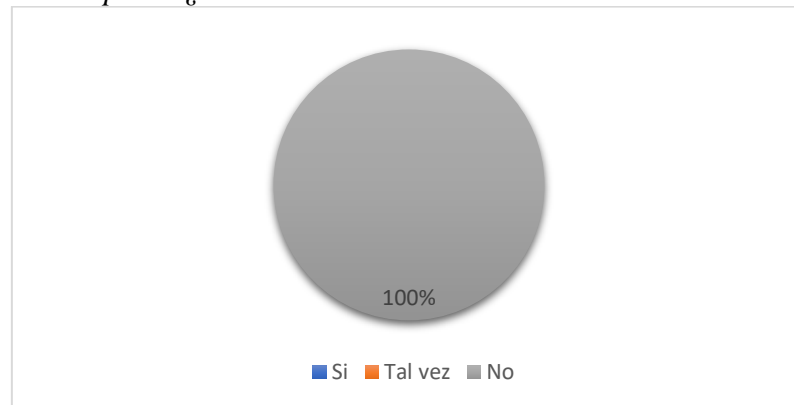
¿Considera usted que existen errores al momento de realizar las compras? ¿cuáles serían?



Nota. Elaboración propia.

Figura 31

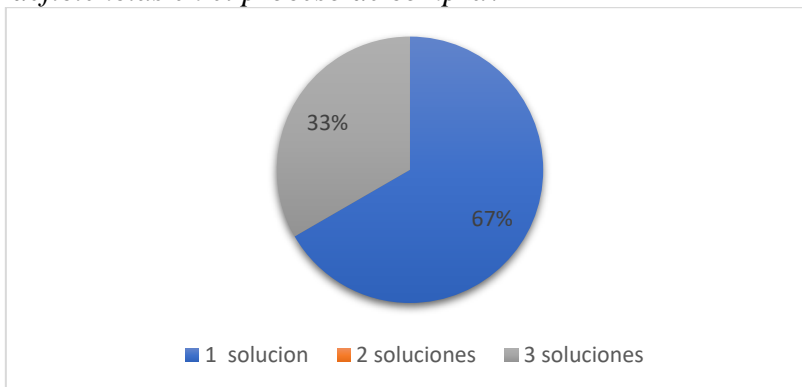
¿Ha identificado usted cuellos de botella dentro del proceso de compras? ¿Cuáles serían?



Nota. Elaboración propia.

Figura 32

¿Qué medidas considera usted que pueden solucionar las deficiencias en el proceso de compra?



Nota. Elaboración propia.

Figura 33

¿Estaría usted dispuesto a aplicar una reingeniería del proceso de compras de su área?



Nota. Elaboración propia.

Figura 34

¿Usted cree que aplicando un rediseño al proceso de compras se pueda lograr más eficiencia?



Nota. Elaboración propia.

Anexo 8: Conclusiones de la entrevista

1. En conclusión, no existe procedimientos, o estrategias para realizar el proceso de compras que sean claras, esto ya que el 33.3% de los encuestados considera que existen estrategias y políticas, mas no consideran la existencia de procedimientos, asimismo el 66.7% consideran que si existen procedimientos y no estrategias ni políticas. Este resultado puede deberse a la falta de documentación con información detallada de los procedimientos, estrategia y políticas y por una falta de inducción previa a los colaboradores, los cuales podrían optimizar el proceso de compras garantizando la eficiencia y coherencia en este proceso.
2. En cuanto a la evidencia de documentación, equipos y sistemas, el 100% de los entrevistados menciona que si existe documentos y un sistema informático que es el Excel para poder realizar el proceso de compras. Por lo que la empresa si tiene un orden, mantiene una organización al respecto y hace uso de las herramientas tecnológicas, permite y asegura una realización de compras más efectiva y eficaz.
3. Para conocer si se realiza algún filtro previo para validar la calidad de lo adquirido el 66.67% de los entrevistados menciona que dicho filtro es eventual, asimismo el 33.33% de los entrevistados considera que no hay un filtro para verificar la calidad e idoneidad. Esto podría deberse a una falta de organización dentro de los responsables de compras para designar a un trabajador específico encargado de llevar a cabo la acción de validación de los materiales adquiridos en el proceso de compras, lo cual podría garantizar la calidad y evitar errores de compra.
4. En conclusión, se considera que existen 3 errores al momento de realizar las compras en el 33% de los entrevistados, 33% considera que existen 2 errores y el otro 33% considera que solo hay 1 error. Esto se debe a las diferentes perspectivas y enfoques adoptados por

los encargados al momento de realizar el proceso de compras, es por ello por lo que detectan diversos errores.

5. De igual forma el 66.67% de los entrevistados cuentan con 1 solución para poder eliminar las deficiencias existentes en el proceso de compra, asimismo el 33.33% de los entrevistados han detectado 3 posibles soluciones para aumentar la eficiencia dentro del proceso de compras de la empresa textil y de confecciones. Esto se debe, en parte, a las experiencias obtenidas por parte del equipo encargado de las compras, es por ello por lo que existe varios enfoques de solución a los diversos problemas que los trabajadores del área de compras han detectado.