

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“APLICACIÓN DE MEJORA EN EL PROCESO
DE COMPRAS DEL DEPARTAMENTO DE
LOGÍSTICA, DE LA EMPRESA GRUPO DAC
S.A.C., TRUJILLO 2021”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Juan Almanzor Cordova Jauregui

Asesor:

Mg. José Roberto Huamán Tuesta
<https://orcid.org/0000-0001-7700-9116>

Trujillo - Perú

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre que desde el cielo siempre me cuida, a mi madre que siempre está a mi lado, a mis hermanos y a mis hermosos hijos, todos quienes son mi impulso para seguir adelante todos los días, mi familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco mucho a la empresa Grupo DAC S.A.C. quienes siempre me han brindado su apoyo, con su ayuda pude lograr crecimiento tanto en lo profesional como en lo personal.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	21
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Emisión de órdenes de compra, 2020 vs 2021.....	22
Tabla 2. Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2020.....	25
Tabla 3. Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2021.....	27
Tabla 4. Consistencia de órdenes de compra según proveedor 2020 (muestra).....	30
Tabla 5. Emisión de órdenes de compra en Lima, 2020 vs 2021	32
Tabla 6. Emisión de órdenes de compra en área de Transportes, 2020 vs 2021	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de Grupo DAC S.A.C. - 2020	9
Figura 2. Emisión de órdenes de compra, 2020 vs 2021	23
Figura 3. Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2020	25
Figura 4. Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2021	28
Figura 5. Emisión de órdenes de compra en Lima, 2020 vs 2021	32
Figura 6. Emisión de órdenes de compra en área de Transportes, 2020 vs 2021	34
Figura 7. Análisis FODA al área de compras	36

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se pudo evidenciar las falencias que el área de logística en la empresa Grupo DAC S.A.C. presentaba, específicamente en el proceso de compras, se realizó una auditoría a la asistente de logística, basándome en los conocimientos adquiridos en la carrera, específicamente en este punto de auditoría administrativa, en donde es de vital importancia el análisis y la observación de los pasos seguidos para el fin de ciertas actividades, lo que se quería lograr era implementar procedimientos y/o técnicas que permitan realizar el trabajo de una manera eficaz, disminuyendo tiempos y logrando la calidad que es lo que nos identifica como empresa, se pudo concientizar a la asistente de logística y se marcaron procedimientos para el mejoramiento del proceso, así como una homologación de productos con el fin de evitar estar creando diversos códigos para un mismo producto o una misma característica, de este modo es que podemos precisar que si tuvo un efecto positivo ya que la realización de tareas de la asistente de logística se vieron mucho más agilizadas que antes, evitando cuellos de botella y sobre todo confusión entre las partes y proveedores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Descripción de la empresa, productos y servicios.

Grupo DAC S.A.C. es una empresa constructora en la ciudad de Trujillo, ubicada en la urbanización la Merced, fue creada con capital familiar, empezó actividades en el año 2011, centrada en desarrollar proyectos tecnológicos, cámaras de video vigilancia y cableado estructurado, tanto para el sector público como para el privado. Logrando mayor consolidación en el norte del país, se inicia a desarrollar proyectos de construcción, es así que, en el año 2014, participa en su primera construcción de obra, actualmente desarrolla proyectos integrales, los cuales tienen como sus principales componentes construcción, desarrollo tecnológico y energía renovable.

Entre los principales productos y servicios que brinda, se considera la construcción de edificios, el alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles y la venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, equipos y materiales de fontanería y calefacción.

El grupo DAC S.A.C. ha sido galardonado con el Premio Empresa Peruana del año 2018. Asimismo, se cuenta actualmente con diversas certificaciones de calidad, tales como ISO 9001:2015, ISO14001:2015, ISO37001:2016, OHSAS 18001:2007, ISO 45001:2018

Organigrama de Grupo DAC S.A.C.

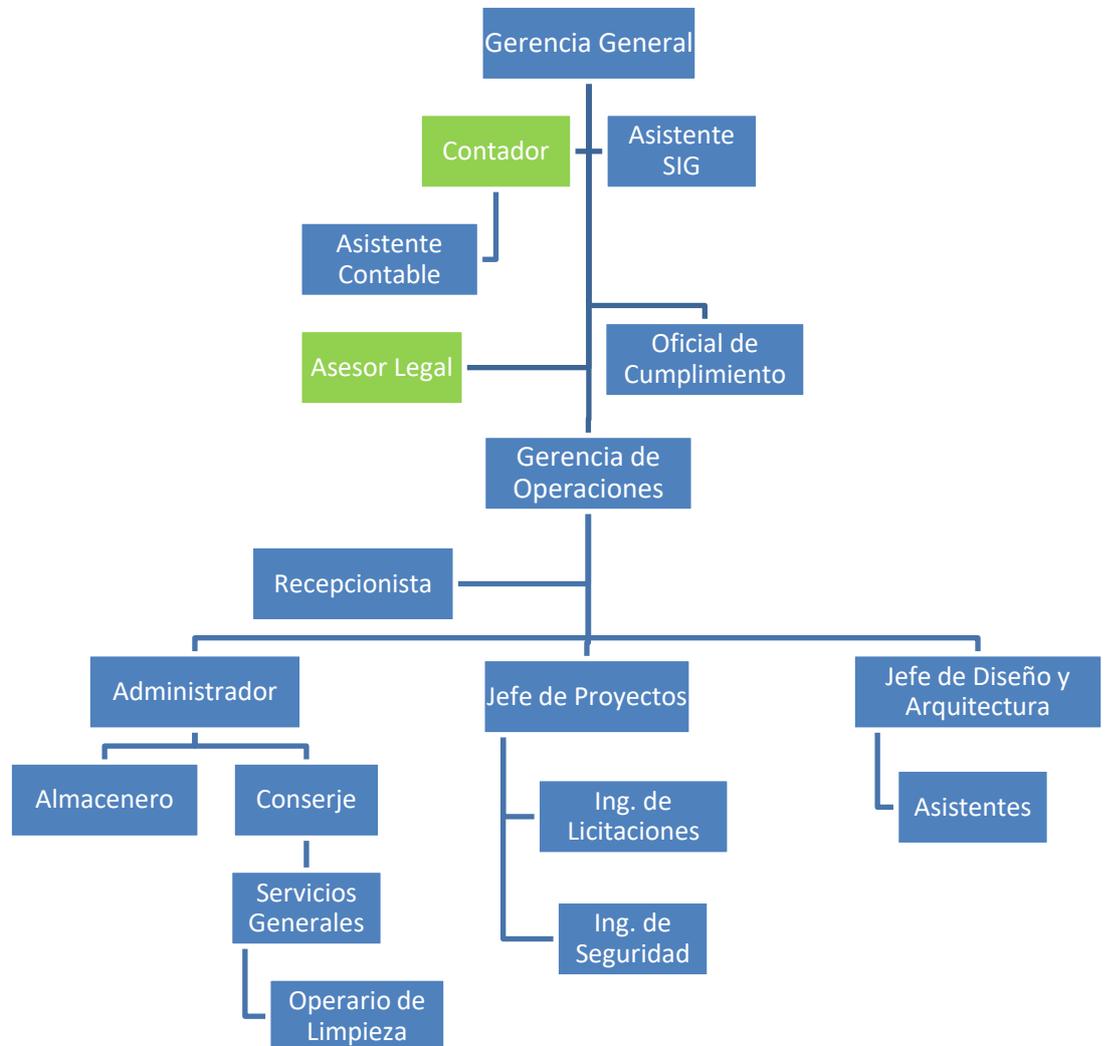


Figura1. Organigrama general de Grupo DAC S.A.C. - 2020
Fuente: Grupo DAC S.A.C.

Actualmente existe este organigrama elaborado por el grupo DAC, la labor realizada fue con la supervisión del administrador, en el área de logística, esta área no se encuentra identificada en el organigrama presentado

Contextualización de experiencia profesional.

Antecedentes de experiencia profesional:

Consorcio Educativo Interamericana California (asistente administrativo): 4 años.

Funciones:

- ❖ Elaboración de reportes,
- ❖ Revisión del cumplimiento de labores,
- ❖ Revisión de compras en economato,
- ❖ Labores de campo, tales como trámites bancarios, etc.

Experiencia profesional actual:

Grupo DAC S.A.C. (Asistente administrativo): 3 años

Funciones:

- ❖ Coordinación con proveedores,
- ❖ Recepción de mercadería ingresada,
- ❖ Cotizaciones de algunos requerimientos,
- ❖ Cobro de cheques,
- ❖ Supervisión en seguridad y salud en el trabajo,
- ❖ Apoyo en planillas,
- ❖ Cálculo de horas extras y descuentos correspondientes,
- ❖ Armado de documentación para licitaciones,
- ❖ Realización de auditorías,
- ❖ Presentación de informes semanales.

Objetivo:

- ❖ Cumplir eficientemente, las labores encomendadas como Asistente Administrativo.
- ❖ Liderar el área de Logística, incentivando el logro de los objetivos y cumplimiento de los indicadores de desempeño del área.

Conocimientos y competencias a demostrar.

Conocimientos:

Conocimiento en negociación y resolución de conflictos.

Conocimiento en comportamiento organizacional y clima laboral.

Conocimiento en reglas básicas de la auditoría interna.

Competencias:

Pensamiento crítico.

Orientación a resultados.

Ética laboral.

Gestión de la información.

Optimización del tiempo.

Comunicación efectiva.

Realidad problemática.

En la actualidad el mercado inmobiliario en el país se encuentra un tanto saturado, podemos encontrar que para conseguir una obra por licitación se presentan más de 100 empresas, es por eso que se debe brindar un valor agregado, ser la diferencia y

así conseguir posicionamiento, esto usualmente está sujeto a inversión ya sea en maquinarias como en especializaciones de los miembros, para esto se necesita una buena gestión de mejora continua.

En el Grupo DAC S.A.C., nos encontramos en constante capacitación en los diferentes puntos fuertes de la organización, sobre todo cuando se hablar de tecnología, podemos ver estos frutos en las certificaciones que nos otorgan y que muchas veces gracias a eso es que podemos ganar los concursos a donde postulamos.

El valor agregado que se podría considerar como nuestro fuerte es que no solo se realiza la construcción de un inmueble, conforme avanza el tiempo y la tecnología, así como el ritmo de vida que vivimos, todos queremos simplificar las cosas, cuando vamos a adquirir algún producto o servicio, queremos hacer el mínimo de esfuerzo y tenerlo todo listo de una manera más rápida, sin perder la calidad. Por tal motivo en Grupo DAC abarcamos un espectro más grande, o solo se construye el inmueble, sino que también se realizan acabados, todo tipo de cableados, instalación de equipos tecnológicos, etc. Por lo que se ofrecen paquetes en donde el cliente ya no tiene que estar buscando quién más puede realizar el siguiente trabajo que desean, teniendo quizás la desconfianza de que no sea del todo bueno.

En estos días el cliente considera muy importante el servicio de post venta al adquirir diversos productos o servicios, por lo que es primordial poner énfasis en este aspecto, brindar las garantías necesarias para su seguridad, es por ello que el Grupo DAC tiene el compromiso de estar pendiente y llevar una relación laboral estrecha luego de haber concluido con el trabajo.

Para entregar un excelente servicio en el rubro, es necesario contar con productos de muy buena calidad, es por eso que el departamento de logística del Grupo DAC se encuentra pendiente a las diversas mejoras de los productos y sus presentaciones, trabajando con proveedores de gran trayectoria y calidad.

Justificación.

Justificación teórica:

Para que exista una mejora en el proceso de compras es necesario considerar algunos conceptos básicos en el ámbito logístico, los cuales serán de mucha importancia para disminuir el tiempo de ejecución de la obra.

Justificación aplicativa o práctica:

Una eficiente disminución del tiempo, asegurará a Grupo DAC seguir contando con los estándares de calidad más altos en el rubro.

Justificación Valorativa:

Una eficiente disminución del tiempo, otorga confiabilidad al proceso de compras, evitando cuellos de botella y retrasos.

Justificación Académica:

El estudio y aplicación de una eficiente disminución del tiempo, concederá al profesional la capacidad de discernir en qué parte del proceso es necesario realizar una mejora.

Formulación del problema.

¿Cómo la aplicación de mejora en el proceso de compras del departamento de logística reduce los tiempos de ejecución de obras en la empresa Grupo DAC S.A.C. Trujillo 2021?

Objetivo General:

Determinar cómo la aplicación de mejora en el proceso de compras del departamento de logística reduce los tiempos de ejecución de obras en la empresa Grupo DAC S.A.C, Trujillo 2021.

Objetivo Específico:

Describir con que técnica es que se puede mejorar el proceso de compras del departamento de logística de la empresa Grupo DAC en la ciudad de Trujillo en el periodo 2021.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Conceptos básicos de la experiencia profesional.

Logística:

Logística según (Mauleón Torres & Prado Larburu, 2021) se refiere al conjunto de actividades que se desarrollan dentro de una organización y también a la coordinación de actuaciones con otras empresas.

Esta área es imprescindible en toda organización, ya que sin ella no se podría adquirir ningún producto o servicio para el funcionamiento de la misma, especialmente para el Grupo DAC, ya que utilizamos productos y/o insumos para la realización de nuestras actividades, ya sea en construcción o etc.

(Ballou, 2004) Sostiene que es un proceso, es decir, que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuándo y dónde deseen adquirirlos. Mientras que (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) manifiestan que la logística implica la administración del procesamiento de pedidos, el inventario, el transporte y la combinación del almacenamiento, el manejo de materiales y el empaçado; todo esto integrado mediante la red empresarial. La meta de la logística es apoyar los requerimientos operativos de las adquisiciones, la fabricación y el abastecimiento del cliente.

Por lo tanto, no hay que sostener que logística solo se dedica a hacer compras como muchos pueden pensar, sino que es el área que abarca desde la necesidad de solicitud de un pedido, hasta los tiempos, forma de entrega, transporte, negociación, y todas las variables hasta que el producto está en mi almacén o el servicio está siendo brindado, en el Grupo DAC estamos al tanto de la importancia que

representa esta área para nosotros, por lo que siempre tratamos de mantener los requerimientos al día y siendo eficaces en las labores.

Objetivos de la logística:

Para (Luis Aníbal, 2016) el objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios; mediante la interacción de las actividades enumeradas anteriormente: Distribución física, aprovisionamiento de materias primas, manejo de información, tiempos de respuesta, control del nivel de inventarios, estudio de la demanda, servicio al cliente. Todo ello se traduce en una tasa de retorno de la inversión más elevada, con un aumento de la rentabilidad. Otro de los objetivos primordiales de la logística es reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados. Se tienen entonces los siguientes objetivos:

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final.
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

Manteniendo estos pasos lograremos que la logística en la organización sea la más óptima, considerando siempre que en Grupo DAC mantenemos buenas relaciones con nuestros proveedores y sobre todo los tenemos fidelizados, realizando los pagos puntuales, negociando hasta el último detalle de cada compra, facilitando el trabajo tanto para ellos como para nosotros.

Órdenes de compra:

(Latina) Manifiesta que la orden de compra es un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y respetar las condiciones pactadas en la adquisición de materiales. La orden de compra es la autorización al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías especificadas, es muy importante que la orden de compra abarque de manera concreta y precisa los elementos esenciales de las compras que se quieren hacer, de manera que hagan imposible las interpretaciones erróneas y reduzcan al mínimo la necesidad de intercambiar correspondencia sobre el asunto.

Es el resumen de lo que vamos a solicitar, cuando lo queremos, como lo queremos, la cantidad que queremos y las condiciones que queremos, se inicia desde la solicitud que puede realizarla cualquiera área, luego logística evalúa y da el siguiente paso que es la orden de compra y donde inicia la negociación.

Tiempo:

Para (Buqueras & Cagigas, 2007) el tiempo que manejamos los seres humanos está condicionado por una visión muy centrada en nuestro día a día, lo que hace que todo pivote, cada vez más, en fracciones ínfimas de tiempo (segundos, minutos, horas, días, etc.). Eso hace también que, de forma inconsciente, todos nuestros planteamientos estén normalmente muy condicionados por la inmediatez, premura y velocidad de los acontecimientos que se producen o suceden y en los que participamos.

Para el Grupo DAC el tiempo es muy esencial e importante, realizar nuestras tareas en el menor tiempo posible sin perder calidad y eficacia es lo que siempre se plantea, un cliente atendido lo más rápido posible y de la mejor manera, es un

cliente que va a regresar, si existe la seguridad que entregamos lo que negociamos en la fecha establecida o incluso antes de vencer, el cliente va a preferirnos y también puede realizar las recomendaciones respectivas.

Compras:

Según (Sangri Coral, 2014) las compras son un factor real y efectivo para el buen éxito de las empresas, no se necesita tener un buen departamento de manufactura si no se tiene un buen departamento de adquisiciones, pero sobre todo es necesario que el departamento de compras esté lo mejor capacitado para ejercer sus actividades.

Las compras son muy importantes en toda organización, sin esto no se puede hacer absolutamente nada, en todos los procesos de las empresas como en los del Grupo DAC se utilizan compras, siempre se han hecho y así seguirá según lo establecido.

Ciclo de Compras:

(Escrivá Monzó, Savall Llidó, & Martínez García, 2014) Sostiene que el ciclo de compra es la secuencia temporal de actividades que da lugar a la realización de una compra

Análisis FODA o DAFO:

(Sánchez Huerta, 2020) Manifiesta que el análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) En los años sesenta,

y sigue estando plenamente vigente al día de hoy. Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que estudian: **F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas.** La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada.

Es importante que en toda organización este definido cada uno de estos aspectos, en el Grupo DAC se actualiza esta matriz de acuerdo a las necesidades y/o nuevos retos que vamos adquiriendo, para que sea alineado a nuestros objetivos como empresa y con el fin de demostrarnos a nosotros como empresa de que identificando cada aspecto podemos mejorar paso a paso.

Control de Stock:

En lo que refiere al control de stocks, (Moreno & Bonilla, 2019) manifiestan que dicho control se fundamenta en la correcta gestión del inventario debido a que es la actividad donde se emplea recursos y un capital para la planificación, organización, dirección y control de los materiales y productos almacenes con la finalidad de ofertar un servicio en relación a la demanda existente con rapidez, calidad y fiabilidad con el menor costo posible.

Limitaciones en el desarrollo del proyecto.

Limitación en el convencimiento a la alta dirección para tomar el nombre y datos de la empresa para el presente desarrollo.

Limitación en la obtención de la información, tanto en información académica como la del centro laboral.

Consideraciones éticas.

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló con información verídica previamente consultada y proporcionada por Grupo DAC S.A.C., esta información es de carácter confidencial e interno, la autorización fue otorgada por el Gerente General de la empresa, el Sr. Dante Rojas Barrantes, identificado con DNI N° 18138381.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Descripción del ingreso a la Empresa

Inicié mi relación laboral con el Grupo DAC el día 15/04/2019, postulando a una convocatoria que visualicé por internet en la página www.computrabajo.com.pe, el proceso de selección constó de una prueba de conocimientos y pequeña entrevista con la persona encargada del reclutamiento, para luego pasar a la entrevista final con el gerente general, pasé satisfactoriamente el proceso una semana antes del ingreso, el día del ingreso me presentaron a todos los compañeros, incluido al que sería mi jefe directo, el Sr. Christian Rojas, con quien conversamos y le indique todas mis expectativas y abierto a aprender y los nuevos retos, ya en el puesto inicié realizando las funciones de asistente administrativo, realizando coordinación con los proveedores, recepción de mercadería ingresada, cotizar algunos requerimientos de compra, ir al banco para realizar el cobro de cheques, supervisión en seguridad y salud en el trabajo, apoyo en planillas, cálculo de horas extras y descuentos correspondientes, armado de documentación para licitaciones, realización de auditorías, presentación de informes semanales y otras funciones que se requieran en el momento; durante este tiempo he ido ampliando mis conocimientos y desarrollando una sólida experiencia profesional, logrando confianza con el empleador y otorgándome así distintas labores, tales como realización de auditorías, supervisiones periódicas a los distintos procesos, etc. Siendo así la mayor colaboración, la revisión a los procesos de compra realizados al departamento de logística de la empresa, haciendo la parte de auditor.

Personal involucrado y funciones en el proyecto laboral.

- **Gerente General:** Realizando las revisiones finales de todos los trabajos concluidos y sus respectivas autorizaciones para implementación.
- **Administrador:** Realizando las revisiones, validaciones y aprobaciones de cada informe presentado.
- **Jefe de compras:** Brindando las herramientas para realizar la auditoría en el presente proyecto.
- **Asistente de logística:** Brindando la información necesaria de cada una de sus funciones para identificar los problemas y alinear al cumplimiento de objetivos trazados.

Etapa 01: de reconocimiento interno y recojo de información de papeles de trabajo

Se realizó una revisión de la cantidad de Órdenes de Compra generadas durante los periodos 2020 y 2021, concluyendo que en el segundo año se incrementó en 4.21% la emisión de Órdenes de Compra, se puede decir que ha existido durante el 2021 un incremento ligero en comparación al 2020, por lo tanto, la carga laborar para la Asistente de Logística prácticamente no aumentó.

Tabla 01.

Emisión de órdenes de compra, 2020 vs 2021

Empresa	Cantidad órdenes de compra			
	2020	2021	Variación	
Grupo DAC SAC	7,752	8,078	326	
Totales	7,752	8,078	326	4.21%

Fuente: Elaboración propia

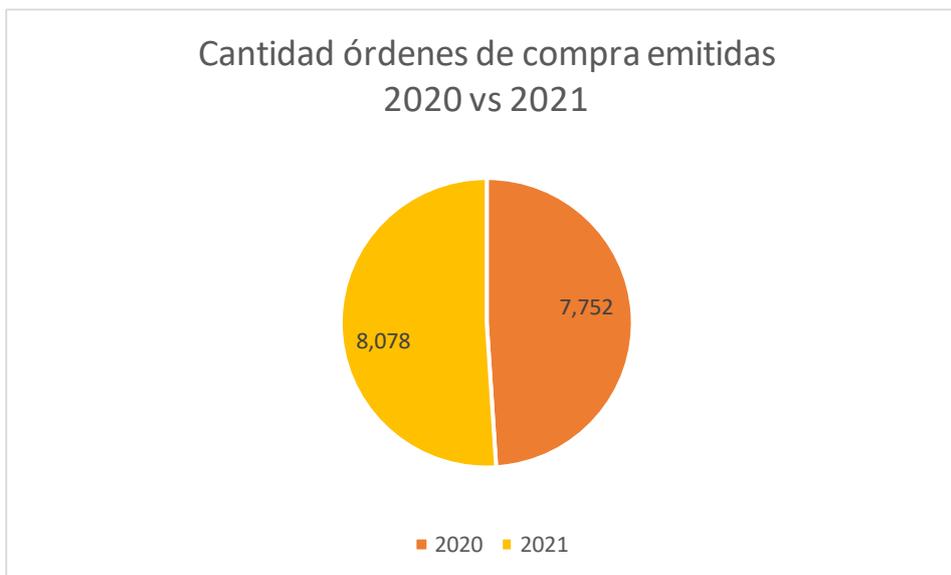


Figura 02. Emisión de órdenes de compra, 2020 vs 2021
Fuente: Elaboración propia

Como objetivo se realizó la observación de las actividades realizadas por la Asistente de Logística, con la finalidad de identificar cuellos de botella o puntos de mejora que permitan realizar su trabajo de una manera más óptima y reducir los tiempos de ejecución.

La inspección al proceso se llevó a cabo durante el mes de diciembre del 2021, realizándose en días completos y de manera intermitente con la finalidad de verificar las actividades realizadas en distintos días de la semana y diferentes horas del día.

Todos los días, a primera hora de la mañana, la Asistente de Logística da instrucciones al Sr. Hipólito Paredes, quien realiza diariamente compras menores, de las cuales, algunas son a crédito, cuando se trata de proveedores conocidos, y otras se pagan al contado, empleando recursos de caja chica, en lo mencionado anteriormente, no existe procedimiento estandarizado para el

pago de estas compras, ya sea contado o crédito, por lo tanto, la modalidad de pago, queda a criterio de la Asistente de Logística, quien indicó que normalmente se realizan al contado las compras menores a S/ 50.00 pero no existe monto formalmente establecido.

Hay algunos proveedores que cuentan con dos o más razones sociales y existen ocasiones en las que la Asistente de Logística genera una Orden de Compra, pero el proveedor al emitir la factura, lo hace con su otra razón social, por lo cual, al haber sido ya ingresado el producto al Almacén Central, la Asistente de Logística tiene que gestionar con Almacén Central para que le hagan el extorno (salida) y poder generar una nueva Orden de Compra a nombre del proveedor con el que se hizo la factura. Esto origina retraso ya que se tiene que anular la Orden de Compra para generar una nueva, dar salida en Almacén Central y posteriormente volver a ingresar el producto con la nueva Orden de Compra.

Durante la revisión del proceso, se pudo observar que la entrega de documentos de Almacén Central se realiza en distintas ocasiones durante el día, lo cual origina retraso ya que se tiene que realizar todo el procedimiento de recepción, verificación y firma de cargos de los documentos, se realizó un mapeo de todas las órdenes registradas durante el transcurso del 2021, en donde se puede observar que los meses con más carga fueron mayo y octubre, que coincidentemente fueron los meses en los que la encargada tuvo más retraso en sus labores.

Tabla 02.

Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2020

Órdenes de compra 2020	
Mes	Cantidad
Ene	720
Feb.	596
Mar.	496
Abr.	674
May.	747
Jun.	631
Jul.	659
Ago.	603
Set.	633
Oct.	722
Nov.	666
Dic.	605
Total	7,752

Fuente: Elaboración propia



Figura 03.

Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2020

Fuente: Elaboración propia

Pudiendo observar que efectivamente, el flujo de compras se mantiene constante y existieron meses picos, en donde debido al desorden ocasionado, la asistente de logística no pudo terminar pendientes a tiempo, ocasionando retrasos en el área de contabilidad y demás.

La Asistente de Logística ordena los documentos de compras, sean facturas, guías, órdenes de compra y todo documento que sirva de sustento para la compra. Estos documentos, cuando están completos y conforme, son guardados en su cajón para posteriormente, si es que son pago al contado, entregarlas a la responsable de bancos. En el caso de ser compras al crédito, las guarda para entregar posteriormente, a la Srta. Milagros Montalvo, quien apoya con el registro de las facturas (transferencia) en el sistema de contabilidad.

Cabe mencionar que, según mencionó la Asistente de Logística, la Srta. Milagros Montalvo realiza la labor de transferencia de facturas solamente como apoyo, por lo que, en algunas ocasiones no lo realiza. En ese caso, quien hace el registro de las facturas (transferencia) es la Asistente de Logística, pero sólo de las que son pago al contado, las demás las guarda para cuando la Srta. Milagros Montalvo pueda transferirlas.

Los procesos indicados anteriormente, son realizados en diversos momentos del día lo cual origina pérdida de tiempo, por esta razón sería conveniente que se organice el trabajo para realizar esta actividad de manera programada y una o dos veces al día.

Durante la auditoría, se observó que este proceso de compaginación de documentos y registro en el sistema, no se lleva a cabo de manera diaria sino interdiaria, por lo que es posible que existan facturas con retrasos, presentando el flujo de órdenes en el presente año, se puede evidenciar que el aumento ocasionó mucho más retraso que el año pasado, concluyendo con la falta de pago a un proveedor y asumiendo una multa respectiva.

Tabla 03.*Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2021*

Ordenes de compra 2021	
Mes	Cantidad
Ene	733
Feb.	689
Mar.	653
Abr.	603
May.	623
Jun.	606
Jul.	698
Ago.	677
Set.	644
Oct.	704
Nov.	759
Dic.	689
Total	8,078

Fuente: Elaboración propia

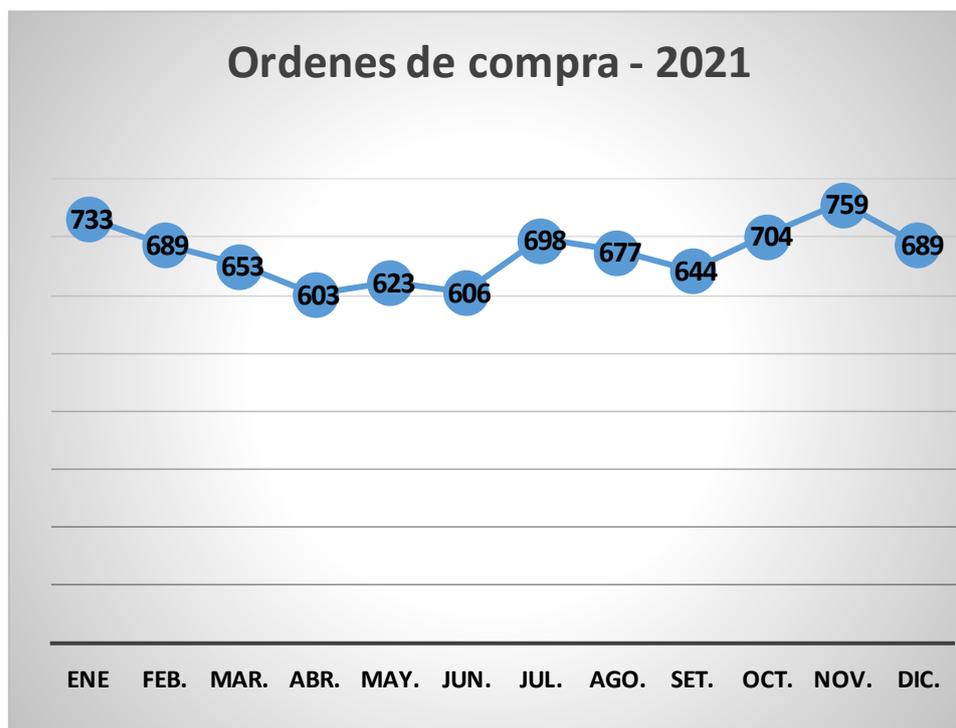


Figura 04.

Emisión mensual de órdenes de compra en el año 2021

Fuente: Elaboración propia

La Asistente de Logística cuenta con distintos folders para el archivo temporal de documentos de compras, como facturas, Órdenes de Compra, Guías de Remisión, etc. Las mismas que guarda, sin ningún orden cronológico ni alfabético, hasta el momento de compagnarlas y ordenar todos los documentos que sustenten las respectivas compras, actividad que podría ser realizada de manera más eficiente si existiera una correcta organización cronológica o alfabética, ya que permitiría ubicar con mayor rapidez cada documento.

Existen proveedores que envían las facturas impresas al momento de la entrega del producto y otros la envían al correo de la Asistente de Logística para que ella las imprima, sin embargo, en ocasiones estas no son enviadas y

la Asistente de Logística reclama la factura al proveedor y espera que la envíe, reteniendo los demás documentos que sustentan la compra, lo cual genera retraso en la transferencia de los documentos de compras hacia el departamento de Contabilidad o que inclusive dicha transferencia no se realice porque el proveedor no regulariza el envío de la factura y el Asistente de Logística olvida que tiene ese trámite pendiente. Es necesario aclarar que legalmente el proveedor no está en la obligación de enviar la factura electrónica impresa, ni por correo y que para eso existe el buzón electrónico creado por SUNAT para que sea el mismo cliente quien las descargue. Por ese motivo, se considera que debería establecerse el proceso de revisión e impresión de facturas por parte de la Asistente de Logística.

Tabla 04. Consistencia de órdenes de compra según proveedor 2020
(muestra)

CONSISTENCIA DE ORDENES DE COMPRA DEL 01/01/2020 AL 31/12/2020 / TODAS

Fecha	# Documento	Proveedor	V. venta	Igv	Total	Detracción	Retención	Percepción	Estado
01/01/2020	0001-0147863	COMERCIALIZADORA CVILEL	2,062.50	371.25	2,433.75	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
01/01/2020	0001-0147866	COPY VENTAS S.R.L.	1,024.58	184.42	1,209.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
02/01/2020	0001-0147869	MORENO ROJAS DAVID ABR	111.02	19.98	131.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
03/01/2020	0001-0147871	VIA SOLUTEC SAC	39.66	7.14	46.80	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
04/01/2020	0001-0147872	COMERCIAL ESTRELLA S.R.L	394.07	70.93	465.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
04/01/2020	0001-0147873	DISTRIBUIDORA PINTEL S.A.C	315.25	56.75	372.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
04/01/2020	0001-0147875	TRANSPORTES RODRIGO CA	23,281.95	4,190.75	27,472.70	1,329.00	0.00	0.00	ATENDIDA
04/01/2020	0001-0147877	TRANSPORTES RODRIGO CA	18,038.34	3,246.90	21,285.24	996.00	0.00	0.00	ATENDIDA
05/01/2020	0001-0147879	TRANSPORTES RODRIGO CA	2,502.05	450.37	2,952.42	118.00	0.00	0.00	ATENDIDA
05/01/2020	0001-0147880	TRANSPORTES RODRIGO CA	2,501.05	450.19	2,951.24	118.00	0.00	0.00	ATENDIDA
05/01/2020	0001-0147883	4K CONSORCIO S.R.L.	88.98	16.02	105.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
05/01/2020	0001-0147884	PROBINSE INDUSTRIAL S.A.C	44.91	8.08	52.99	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
06/01/2020	0001-0147885	FLORES DE LU GLORIA	3,411.05	613.99	4,025.04	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
07/01/2020	0001-0147886	INCONTROL & SISTEMAS E.I.	350.00	63.00	413.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
08/01/2020	0001-0147887	TRANSPORTES RODRIGO CA	300.00	54.00	354.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
08/01/2020	0001-0147889	TRANSPORTES RODRIGO CA	50.00	9.00	59.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
10/01/2020	0001-0147890	TRANSPORTES RODRIGO CA	100.00	18.00	118.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
10/01/2020	0001-0147867	SERVICIOS GENERALES MAN	1,950.00	351.00	2,301.00	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
10/01/2020	0001-0147891	COMERCIALIZADORA CVILEL	2,062.50	371.25	2,433.75	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
11/01/2020	0001-0147893	SAGRAV S.R.LTDA	305.08	54.91	359.99	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
12/01/2020	0001-0147894	DISTRIBUIDORA DAVILA S.A	6.61	1.19	7.80	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
13/01/2020	0001-0147895	VIA SOLUTEC SAC	37.43	6.74	44.17	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA
13/01/2020	0001-0147897	PROBINSE INDUSTRIAL S.A.C	72.37	13.03	85.40	0.00	0.00	0.00	ATENDIDA

Fuente: Sistema

Se le consultó a la Asistente de Logística si es que cuenta con acceso al buzón electrónico de SUNAT para que pueda descargar las facturas de compras e indicó que, si cuenta con el acceso, sin embargo, durante la auditoría no se observó que ingrese a dicho buzón.

Las facturas por compra de gas a granel para granjas las imprime la Asistente de Contabilidad, y entrega a la Asistente de Logística para que las agrupe con sus respectivas guías, tickets de balanza y otros documentos que sustenten el despacho, sin embargo, vale señalar que dicha función debería ser

exclusivamente de la Asistente de Logística, quien debe descargar todas las facturas a través del buzón electrónico de SUNAT.

La Asistente de Logística genera la Orden de Compra de Gas cuando ya se ha realizado el despacho, tomando la cantidad indicada en el ticket de balanza. Posteriormente, se entrega a Gerencia General para su firma y conformidad.

Algunas compras que ingresan al almacén normalmente se hacen con un peso diferente a lo que indica la Orden de Compra, por lo cual, la Asistente de Logística modifica la Orden de Compra para que esté conforme a lo recibido y, en caso de ya haberse facturado, entrega los documentos de recepción al Jefe de Logística para que coordine la regularización de la factura con el proveedor.

Durante la auditoría se pudo observar que se cuenta ya con proveedores fijos para diversos productos y la Asistente de Logística genera la Orden de Compra a uno de ellos, considerando el último precio al que se compró. Se observó que en ocasiones solicita cotización, sin embargo, este proceso no se encuentra formalmente establecido ni estandarizado, por lo tanto, no siempre se realiza.

Ante lo dicho anteriormente, cabe mencionar que según normas internacionales de homologación de proveedores y por seguridad en la provisión de insumos, se recomienda tener siempre un mínimo de tres proveedores para cada producto, los cuales deben ser elegidos mediante una eficiente evaluación y comparación de precios con el mercado. Asimismo, se

indica que este proceso de selección de proveedores debe ser realizado mínimo una vez al año.

Hay algunas compras que son realizadas en la ciudad de Lima por el encargado en dicha ciudad, quien envía lo comprado por agencia a la oficina central, según sea el caso. Estas compras se realizan en ocasiones en efectivo y en otras al crédito, cuando son compras recurrentes y con proveedores ya conocidos; sin embargo, es preciso señalar que no existe un procedimiento o indicación formal que señale qué tipo de compras y por qué montos deben realizarse al contado o al crédito, quedando dicha decisión a criterio de la Asistente de Logística.

Tabla 05.

Emisión de órdenes de compra en Lima, 2020 vs 2021

Empresa	Cantidad órdenes de compra		
	2020	2021	Variación
Grupo DAC SAC	273	220	-53
Totales	273	220	-53

Fuente: Elaboración propia

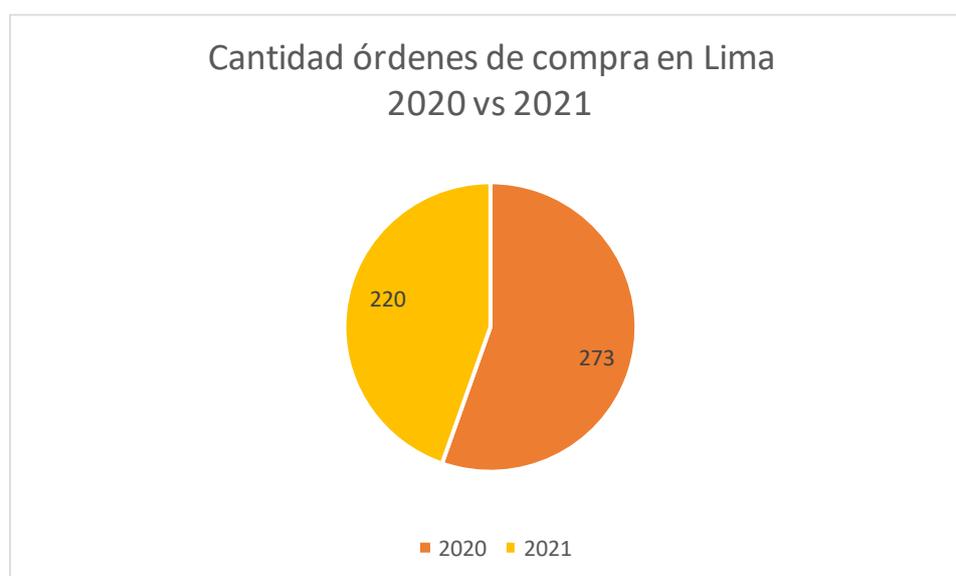


Figura 05. *Emisión de órdenes de compra en Lima, 2020 vs 2021*

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en el año 2021 se realizaron 53 órdenes de compra menos que el año 2020, representando una disminución de 19.4% respecto al total, deduciendo que la carga laboral por ese lado disminuyó.

Cabe señalar que se observó que, para las compras realizadas en Lima, la Asistente de Logística, envía un correo al encargado, indicando el detalle de los productos, las cantidades a comprar y, en ocasiones, el proveedor al que debe comprar, teniendo en cuenta el último precio de compra. En otras ocasiones el encargado tiene que buscar y seleccionar al proveedor.

Se observó que las solicitudes de compra del área de transportes llegan sin código de producto y sin una descripción adecuada lo cual origina que la Asistente de Logística pierda tiempo buscando si es que ya existen códigos para dichos productos, sin embargo, también se observó que esta verificación no siempre se realiza, lo que origina que existan varios códigos para un mismo producto, generando mayor problemas en cuanto a tiempo, ya que, en el presente año existió mayor cantidad de ordenes por atender.

Tabla 06.

Emisión de órdenes de compra en área de Transportes, 2020 vs 2021

Empresa	Cantidad órdenes de compra			
	2020	2021	Variación	
Grupo DAC SAC	3,187	3,637	450	
Totales	3,187	3,637	450	14.1%

Fuente: Elaboración propia

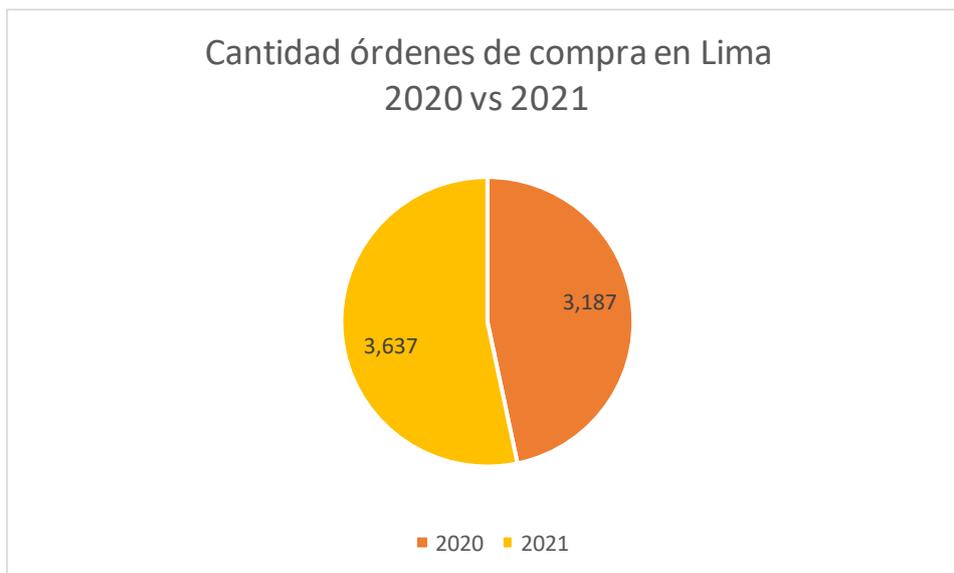


Figura 06. Emisión de órdenes de compra en área de Transportes, 2020 vs 2021

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico mostrado, la cantidad de órdenes de compra emitidas en el año 2021, superó por 450 a las del año anterior, obteniendo un 14.1% más de papeleo por ingresar y sobre todo de forma desordenada, por lo que nuevamente se originaron retrasos en la entrega de documentación.

Tanto la Asistente de Logística, como el Jefe de Logística generan Órdenes de Compra, sin embargo, en la impresión no se muestra el nombre del que la generó (en el sistema sí), por lo cual, al momento que la Asistente de Logística recibe las Órdenes de Compra firmadas por Gerencia General, tiene que verificar los productos de la orden para saber si la ha generado ella o sino entregarle al Jefe de Logística.

Se observó que las Órdenes de Compra son generadas con autocopia, utilizando la original para el trámite de la compra y la copia, según mencionó la Asistente de Logística, es guardada para hacer un seguimiento, pero solo

de las compras menores asignadas al Sr. Hipólito Paredes. Pasado un tiempo, la totalidad de copias son enviadas al archivo y es muy rara la ocasión en que son requeridas nuevamente.

Ante lo indicado en el párrafo anterior, se puede agregar que la Asistente de Logística no siempre revisa el stock antes de realizar una compra, por lo cual se le consultó sobre el tema e indicó que los usuarios consultan el saldo de almacén antes de hacer su requerimiento; sin embargo, no es posible afirmar eso. Cabe mencionar que con el conocimiento en el tema y por experiencia, se ha identificado anteriormente que se realizan compras de productos cuando aún existe un buen stock en almacenes, lo cual ocasiona un exceso de productos almacenados y sin uso.

La Asistente de Logística hizo referencia a que existen productos, como por ejemplo hojas de sierra, que se compran de manera recurrente y tiene que hacer una Orden de Compra por cada pedido, lo cual le ocupa tiempo.

Etapa 02: Reconocimiento de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas al área:



Figura 07. Análisis FODA al área de compras
Fuente: Elaboración propia

Podemos identificar algunos de los factores que influyen directamente en el área y en su desarrollo.

Etapa 03: Reconocimiento de importancia de estrategias para mejorar el proceso de compras

- **Minimizar costos**

Se debe tratar de escoger los productos con mayor calidad en el mercado, que vaya de la mano con un buen costo acorde al mercado, que el proveedor no sienta que se necesita mucho de él al momento de fijar un precio para determinados productos y poder negociar.

- **Optimizar tiempo de entrega de documentación**

Pasar toda la información de órdenes de compra, pedido y despacho a las diferentes áreas involucradas en el proceso, ni bien el producto llega al almacén, con el fin de cumplir ingresando al sistema contable la información en tiempo real y como consecuencia realizando el pago al proveedor de una manera más rápida, generando una buena relación y mejores beneficios para ambas partes en el futuro.

- **Control de stock**

Estar pendiente constantemente del stock que se tiene en los almacenes, así como manejar un stock de seguridad para no quedar desabastecidos ya sea por algún hecho fortuito, aumento de demanda o escasez.

- **Homologar productos**

Realizar una investigación profunda de todos los productos con mismas características, pero con diferentes códigos y descripciones, así como indicarles a las áreas involucradas de revisar siempre en sistema las descripciones de los productos a comprar, ya sea para verificar si se cuenta con stock, así como para realizar la compra ya con un mismo código.

- **Investigación**

Estar pendiente de las últimas actualizaciones y diversificación de productos, con el fin de tomar la mejor decisión al momento de adquirir nuevos productos.

Esto es en cuanto a la observación de todo un mes junto a la asistente de logística, Srta. Carmen Rosas, al culminar la observación de sus labores se identificaron los posibles cuellos de botella implicados en su proceso y se plantearon las siguientes recomendaciones, de acuerdo a la experiencia laboral obtenida y a los conocimientos adquiridos a lo largo del periodo académico, algunas de estas se implementaron ya, otras se encuentran en proceso de implementación y otras por el momento no se encuentran consideradas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Para lograr una mejora en el proceso de compras del departamento de logística de la empresa Grupo DAC S.A.C., se tuvo que establecer que la entrega de documentos de Almacén Central a Logística se realice únicamente a primera hora de la mañana, todos los días, entregando todos los documentos recibidos el día anterior, con la finalidad de no duplicar este proceso, evitando que se pierda demasiado tiempo revisando los documentos uno a uno para firmar el cuaderno de cargos de almacén y posteriormente entregarlo. Asimismo a consecuencia de la auditoría, la revisión e impresión de todas las facturas del buzón electrónico SUNAT, por parte de la Asistente de Logística, se está realizando una vez al día (por la mañana) para así evitar que se pierda tiempo en una revisión sistemática del buzón, esto con la finalidad de optimizar tiempos y evitar el retraso en la transferencia de documentos de compra por el problema de que el proveedor no envía la factura impresa y teniendo en cuenta que no es su obligación hacerlo

En el presente trabajo de búsqueda describir con que técnica es que se puede mejorar el proceso de compras del departamento de logística de la empresa Grupo DAC S.A.C., logrando hacerlo bajo la técnica de homologación de productos, evitando crear códigos solo porque no se encuentra la descripción rápida en ese momento, se unificaron códigos en el sistema y ahora en los formatos de requerimiento de compras, se realiza la búsqueda del producto y, de no tenerlo, presentar una correcta y detallada descripción para la generación de un nuevo código.

Se conversó y estableció que las órdenes de compras emitidas en un determinado tiempo sean atendidas en su totalidad, con el fin de generar cuellos de botella en estar generando diversos ingresos de un mismo producto en fechas alejadas.

Fue necesario también aplicar el margen de seguridad de stock, se identificó que mantener el 5% de los pedidos mensuales como stock de seguridad, cubre las emergencias que se puedan presentar en las diversas actividades regulares, como por ejemplo las hojas de sierra u otros repuestos, esto permitirá contar con esos productos de manera inmediata y se evitará la generación de Órdenes de Compra por cada requerimiento de diferentes áreas, ahorrando horas/hombre de la Asistente de Logística, comprador y personal de almacén. Finalmente se hizo una estructuración de trabajo (organización), en donde cada acción de la asistente de logística tiene un tiempo determinado, con el fin de mejorar la eficiencia del tiempo y no se realicen actividades repetitivas en el día.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Si la empresa Grupo DAC S.A.C. se enfoca en optimizar tiempos y mejorar los procesos dentro de la empresa, específicamente en el departamento de logística, debe implementar diversas actividades dentro de las funciones de la persona encargada en comprar productos, lo que se pudo aplicar en el presente trabajo es lograr un orden para las labores diarias, ya sea estructurando el los pasos a seguir, homologando productos, coordinando específicamente con los proveedores plazos y formas de atención, estableciendo un control de stock para los productos, todo esto se pudo realizar haciendo ver a la asistente de logística la importancia de la correcta forma de trabajar, lo que iba a reducir su carga labora en cuestión de tiempo, reducir estrés, reducir demoras en las distintas áreas conectadas, llevando una organización óptima.

Recomendaciones

Se recomiendo a la empresa Grupo DAC S.A.C. realizar este mismo procedimiento con las diferentes áreas de la organización, con el fin de identificar los posibles problemas, cuellos de botella, estructuras, etc. y poder solucionarlos logrando que la empresa sobre salga no solo por su calidad en los trabajos que realizan o de los colaboradores, sino también por su forma de trabajo.

Se recomienda tener en cuenta la importancia del área de compras en las organizaciones, sobre todo en esta, ya que manejarla de la mejor manera traerá

grandes beneficios, ya sea entregando las obras en un plazo menor al establecido como también estar al día en las declaraciones y asiento contables.

Se recomienda un seguimiento al cumplimiento de las labores de la asistente de logística, verificar si se está cumpliendo siempre con lo implementado y si es la forma correcta de hacerlo.

REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. México DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). *Administración y Logística en la cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- Buqueras, I., & Cagigas, J. (2007). *DEJEMOS DE PERDER EL TIEMPO*. Madrid: Editorial Almuzara.
- Escrivá Monzó, J., Savall Llidó, V., & Martínez García, A. (2014). *Gestión de compras*. Madrid: McGraw-Hill.
- Latina, U. d. (s.f.). *UAL DYNDNS*. Obtenido de http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Compras/Pdf/Unidad_05.pdf
- Luis Aníbal, M. G. (2016). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Mauleón Torres, M., & Prado Larburu, M. (2021). *LOGISTICA INBOUND*. Madrid: Diaz de Santos.
- Moreno, K., & Bonilla, D. (19 de Junio de 2019). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051020>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *ANALISIS FODA O DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.
- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de compras*. México: Grupo Editorial Patria.