



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

**“ANÁLISIS Y MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ENTRE
EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y COMPRAS PARA UN
MEJOR ABASTECIMIENTO DE INSUMOS EN
INDUSTRIAS JHOMERON S.A., 2026”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional
de:**

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Mery Arone Torvisco

Asesor:

Mg. Cristel Herrera Ochoa

<https://orcid.org/0000-0001-9718-5870>

Lima - Perú

2026

Informe de Similitud






3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 2%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

Este trabajo está dirigido a mi familia, que se mantuvo siempre y fue mi sostén en los momentos más desafiantes y por ser mi motivo en los más felices. Gracias por confiar en mí incluso cuando yo dudé.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y la oportunidad de culminar este proceso académico. Su guía ha sido esencial en cada paso del camino.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor motivación.

Extiendo mi mayor agradecimiento a mi docente, por su dedicación, orientación y paciencia durante el desarrollo de este trabajo. Sus enseñanzas han sido fundamental para mi crecimiento profesional y personal.

Finalmente, agradezco a la Universidad Privada del Norte, por brindarme una formación de calidad y por ofrecer las herramientas necesarias para desarrollar mis competencias profesionales. Este logro es también reflejo de mi compromiso de la institución con sus estudiantes.

Tabla de contenido

Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
1.2. PROBLEMÁTICA	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	17
1.4. OBJETIVOS DEL INFORME	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1. ANTECEDENTES	20
2.2. BASES TEÓRICAS	25
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	31
3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	31
3.2. OPORTUNIDAD DE MEJORA	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	47
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS	62
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Modelo de madurez en el uso del ERP</i>	51
Tabla 2 <i>Comparación de completitud y consistencia del registro de ingresos: kardex manual vs SAP</i>	58
Tabla 3 <i>Errores e inconsistencias detectadas en el registro de ingresos: manual vs SAP</i> .	58

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Organigrama Industrias Jhomeron S.A.C.</i>	14
Figura 2 <i>Requerimientos de materiales elaborados manualmente</i>	35
Figura 3 <i>Solicitud de materiales mediante el uso de WhatsApp</i>	36
Figura 4 <i>Solicitud de materiales mediante el uso de correo electrónico</i>	37
Figura 5 <i>Materiales tras la solicitud</i>	37
Figura 6 <i>Flujograma de implementación</i>	38
Figura 7 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	40
Figura 8 <i>Solicitud de requerimiento mediante el ERP - SAP</i>	41
Figura 9 <i>Solicitud de requerimiento formal</i>	43
Figura 10 <i>Diagrama comparativo de procesos antes vs. después del flujo de comunicación</i>	49

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en Jhomeron Industries S.A., con el objetivo de analizar y mejorar los procesos de comunicación entre las áreas de Planificación y Compras, debido a la existencia de canales informales, duplicación de información y deficiencias en la coordinación, lo que afectaba la oportunidad y confiabilidad de la adquisición de suministros. Como solución, se implementó el uso del sistema SAP como el canal oficial y único de comunicación inter-áreas, comenzando con un diagnóstico inicial de problemas, la definición de requisitos funcionales para optimizar el uso del ERP, la configuración de flujos de trabajo estandarizados, la capacitación de usuarios y el lanzamiento del sistema como medio formal para la gestión de requerimientos y seguimiento de suministros. Los resultados mostraron que el sistema digital superó con creces al kardex manual en términos de integridad, consistencia y trazabilidad de la información. Se logró un mayor número de registros correctamente documentados, una reducción de errores e inconsistencias, y una disminución significativa de duplicados. A nivel profesional, esta experiencia permitió la aplicación y fortalecimiento de competencias en análisis de procesos, gestión de sistemas ERP, estandarización de procedimientos y mejora continua, integrando herramientas tecnológicas con una visión estratégica orientada a la optimización operativa.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La industria de pinturas y recubrimientos ha sufrido muchas interrupciones, y estas interrupciones han alterado fundamentalmente la perspectiva internacional: mercados cerrados y cuellos de botella a nivel de la cadena de suministro como resultado de la pandemia, aumentos significativos y escasez de materias primas críticas que resultaron en notables aumentos de precios y escasez regional y global (European Council of the Paint Printing Ink and Artists' Colours Industry, 2021). Estos choques provocaron ajustes en los niveles de inventario, como la reducción/aumento de existencias, la alteración de rutas de suministro y un aumento en la regulación y el enfoque comercial (como acciones arancelarias y la reorganización de la cadena en Europa y Asia), lo que ha impactado el éxito de las empresas para cumplir con las previsiones de producción y la estabilidad del inventario (Pilcher, 2023).

A nivel mundial, la reacción del sector en los últimos años se centró en mejorar la sinergia de la planificación y las compras mediante la digitalización, la transparencia de la cadena de suministro y prácticas de adquisición estratégicas: Sistemas Avanzados de Planificación (APS), análisis de datos y el uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) para la previsión y gestión de riesgos, y modelos de compra que combinan compras estratégicas con operaciones ágiles (Mittal et al., 2024). Frente a ello, diversos actores estratégicos recomiendan alinear la demanda y las compras (Planificación Empresarial Integrada vinculada a adquisiciones), asegurar proveedores críticos diversos, automatizar alertas de escasez y optimizar los tiempos de entrega y el abastecimiento sostenible y resiliente (Ayala, 2016).

En este contexto, la presente experiencia laboral adquiere relevancia, ya que desde

2017 formé parte de Industrias Jhomeron S.A., primero en el área de Ventas y posteriormente en el área de Logística, realizando funciones administrativas, documentarias y de abastecimiento. Durante mi trayectoria en la organización, asumí responsabilidades relacionadas con la generación de órdenes de compra, la coordinación con planificación, la negociación con proveedores, la gestión del módulo SAP (System Applications and Products in Data Processing - Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos) y la resolución de incidencias durante el proceso de compra. Este rol permitió identificar de manera directa las causas y efectos de la falta de sincronización entre áreas, así como los impactos económicos y operativos asociados.

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Descripción de la empresa

Industrias Jhomeron S.A. es una empresa peruana dedicada desde 1994 a la fabricación y elaboración de pinturas, industriales, automotrices, decorativas y de señalización de tránsito, así como a la distribución y venta de diversos insumos químicos utilizados en procesos productivos intensivos. Fundada inicialmente bajo el nombre de Fábrica de Pinturas TAM S.A. por tres hermanos originarios de Apurímac, la organización ha experimentado una evolución sostenida en más de tres décadas, consolidándose como un referente en el sector de calidad de sus productos, la incorporación progresiva de tecnologías industriales y la preservación de una identidad basada en la tradición familiar, la innovación y la mejora continua.

Actualmente, Industrias Jhomeron S.A. opera en el distrito de Comas, donde dispone de una infraestructura destinada a la fabricación, almacenamiento y distribución de sus productos. La empresa gestiona un amplio portafolio que incluye resinas, pigmentos,

solventes, aditivos y pinturas especializadas. Para garantizar la continuidad operativa, depende de un abastecimiento eficiente de insumos críticos, lo que requiere una coordinación efectiva entre las áreas de Planificación, Producción, Compras y Almacén. En los últimos años, la compañía ha incorporado herramientas tecnológicas como el sistema SAP, orientadas a optimizar el control de inventarios, la generación de órdenes de compra, la generación de órdenes de requerimientos de materiales con MRP (Material Requirements Planning - Planificación de Requerimientos de Materiales) y la gestión logística en general.

Aspectos generales de la organización:

RUC: 20601777844

Razón Social: INDUSTRIAS JHOMERON S.A.

Dirección: Cal. Santa Ana MZA. F Lote. 44 FND. Chacra Cerro Lima - Lima - Comas

Rubro: Fabricación de pinturas industriales, automotrices decorativas y de señalización de tránsito, además de la distribución y venta de una amplia gama de insumos químicos.

Visión

La visión de la empresa es posicionarse como un referente nacional en la industria de pinturas, distinguiéndose por la innovación, la calidad, la eficiencia automatizada y el compromiso con la mejora continua.

Misión

La misión de Industrias Jhomeron S.A. es desarrollar, fabricar y comercializar pinturas e insumos químicos de alta calidad, brindando soluciones innovadoras y sostenibles que transformen espacios y contribuyan al desarrollo del país, manteniendo un enfoque de compromiso, tecnología y cercanía con sus clientes.

Valores institucionales

Los valores institucionales de Industrias Jhomeron S.A. orientan el comportamiento de sus colaboradores y guían la toma de decisiones en cada una de sus operaciones. A continuación, se presentan los valores que sustentan su cultura organizacional.

Liderazgo

Impulsamos una gestión proactiva que orienta a los equipos hacia el logro de resultados y la mejora continua.

Eficiencia

Optimizamos nuestros procesos para garantizar un uso responsable de los recursos y una operación ágil y efectiva.

Integridad

Actuamos con transparencia, ética y coherencia en todas nuestras decisiones y relaciones.

Calidad

Aseguramos productos y servicios que cumplen con los más altos estándares del sector.

Innovación

Promovemos la mejora y el desarrollo de nuevas soluciones que fortalezcan nuestra competitividad.

Responsabilidad social

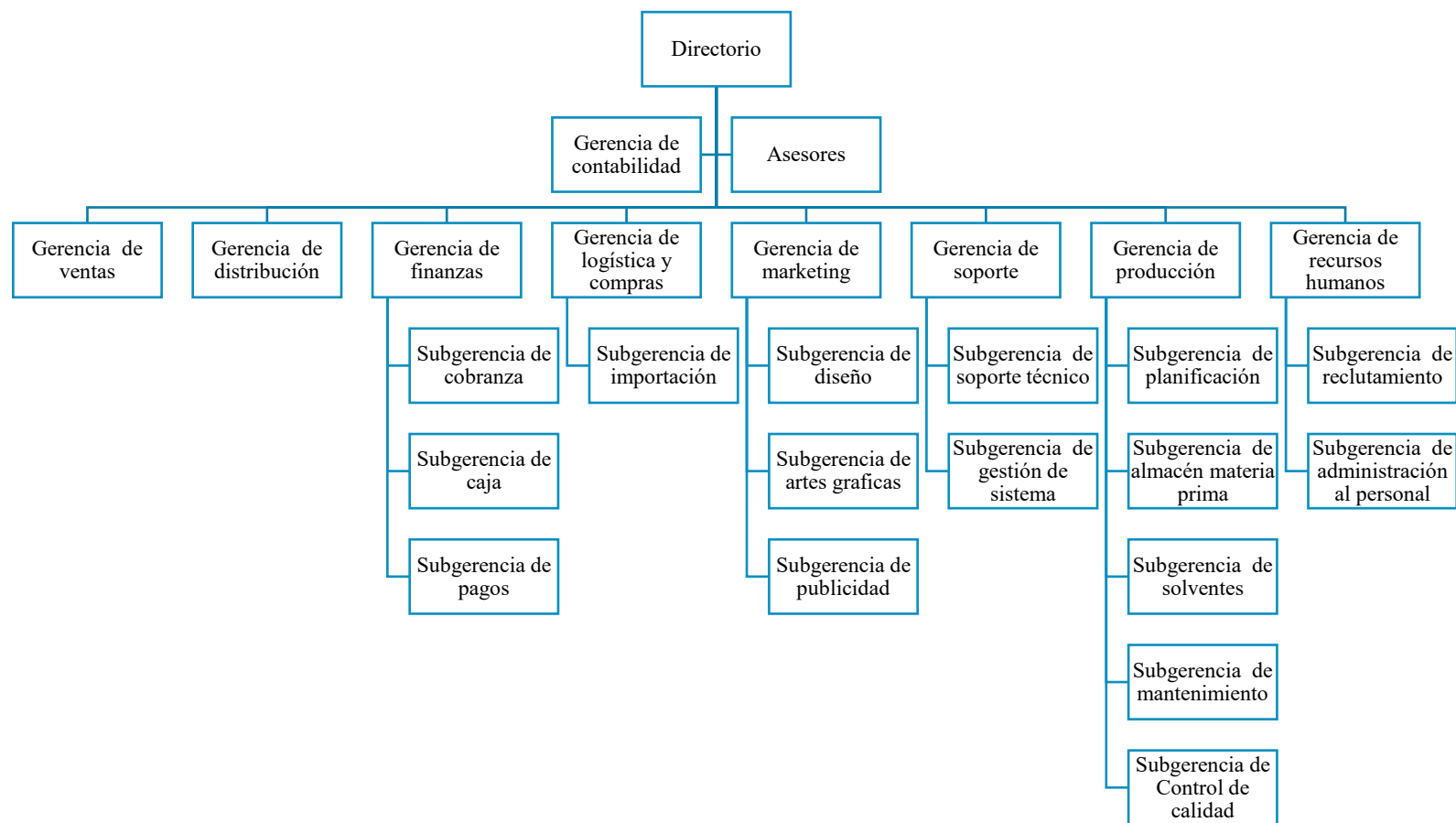
Contribuimos al bienestar de nuestros colaboradores, la comunidad y el entorno a través de prácticas sostenibles y responsables.

División y estructura organizacional

Industrias Jhomeron S.A. organiza sus operaciones en diversas áreas funcionales que

trabajan de forma articulada para asegurar la eficiencia productiva y la calidad del producto final. Su estructura responde a un modelo industrial que integra áreas administrativas, comerciales y técnico-productivas. A continuación, se describen sus principales funciones antes de presentar el organigrama.

Figura 1
Organigrama Industrias Jhomeron S.A.C.



Nota. Se evidencia el organigrama funcional. Elaboración propia.

El organigrama de Industrias Jhomeron S.A. presenta una estructura organizacional de tipo funcional y jerárquica, encabezada por el Directorio como máximo órgano de dirección, desde donde se establecen los lineamientos estratégicos de la empresa. De este nivel se desprenden las principales gerencias, cada una responsable de un ámbito clave del negocio, como Ventas, Distribución, Finanzas, Marketing, Soporte, Producción, Recursos Humanos y Logística y Compras, además de contar con áreas de asesoría que brindan soporte especializado a la gestión. A su vez, cada gerencia se subdivide en subgerencias que asumen funciones operativas y técnicas específicas, lo que evidencia una estructura orientada a la especialización del trabajo, la delimitación clara de responsabilidades y la coordinación interdepartamental para sostener el funcionamiento integral de la organización.

En este marco organizacional, destacan especialmente la Gerencia de Logística y Compras y la Gerencia de Producción, junto con la Subgerencia de Planificación y la Subgerencia de Almacén de Materia Prima, por su participación directa en los procesos de programación, abastecimiento y control de insumos, áreas que serán descritas con mayor detalle a continuación por su relación directa con la problemática de comunicación y coordinación analizada en el estudio:

Gerencia de Logística y Compras

Gestión dirigida al abastecimiento, control de proveedores y suministro oportuno de materia prima. Cumple funciones como:

- Generar órdenes de compra y órdenes de servicio.
- Negociar precios, plazos, disponibilidad y condiciones con proveedores nacionales e internacionales.
- Registrar y gestionar compras dentro del módulo SAP.

- Coordinar el recojo de mercancía, verificar documentos y resolver incidencias con proveedores.
- Mantener comunicación directa con Planificación y Almacén para asegurar

Gerencia de Producción

Responsable directa del proceso de fabricación de pinturas automotrices, industriales, decorativas y de señalización vial. Entre sus funciones se encuentran:

- Ejecutar el programa de producción elaborado por el área de Planificación.
- Supervisar la formulación, mezcla, control de calidad y envasado de productos.
- Coordinar con Almacén la disponibilidad de insumos.
- Reportar consumos reales y necesidades de reabastecimiento.

Subgerencia de Planificación

Encargada de asegurar que la producción se realice en los tiempos establecidos y con los recursos necesarios. Sus funciones incluyen:

- Elaborar el plan semanal o mensual de producción según la demanda.
- Calcular los requerimientos de insumos mediante el uso del MRP del Sistema SAP.
- Coordinar con Compras la gestión oportuna de órdenes de compra.
- Validar stocks proyectados y detectar posibles quiebres.

Subgerencia de almacén de materia prima

Área encargada del control físico y documentario de insumos, productos terminados y materiales auxiliares. Entre sus actividades se destacan:

- Registrar entradas y salidas de insumos en el Sistema SAP.

- Controlar el inventario y actualizar los niveles de stock.
- Coordinar con Producción la entrega de materiales según requerimiento.
- Reportar consumos reales y alertar situaciones de desabastecimiento.
- La precisión de esta área es clave para evitar diferencias entre el inventario físico y el inventario del sistema.

1.2. PROBLEMATICA

Si bien la empresa cuenta con un sistema, que integra información relevante para la toma de decisiones, su impacto se ve limitado por la falta de estandarización en los procesos de comunicación. Planificación no siempre transfiere la información del programa de producción de manera formal y actualizada; Compras, por su parte, no utiliza de forma consistente el MRP como fuente principal para generar órdenes; y Almacén no registra en tiempo real las salidas de materiales. Esta desconexión provoca quiebres de stock, compras de emergencia, sobrecostos logísticos y retrasos productivos, afectando directamente el cumplimiento de pedidos y la eficiencia general de la empresa. La necesidad de fortalecer la coordinación formal entre ambas áreas se convierte, por tanto, en un elemento estratégico para optimizar el proceso de abastecimiento y mejorar la continuidad operacional.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Justificación práctica:

La investigación permite identificar y analizar los problemas de comunicación entre las áreas de Planificación y Compras que generan desabastecimientos, retrasos en pedidos, reprocesos y sobrecostos en la operación. A partir de ello, se plantean estrategias orientadas a mejorar la claridad de la información, los tiempos de respuesta y los mecanismos de

coordinación diaria. Estas mejoras permitirán agilizar las decisiones de compra, asegurar una programación de producción más precisa y reducir significativamente las fallas en el suministro. Por lo tanto, la propuesta planteada tendrá un impacto inmediato y tangible en la eficiencia operativa de la cadena de suministro de Industrias Jhomeron S.A.

Justificación teórica:

Desde un punto de vista teórico, la investigación contribuye a las teorías en gestión de la cadena de suministro y comunicación interdepartamental al examinar cómo la interacción entre planificación y compras afecta directamente la eficiencia de la cadena de suministro. Además, proporciona posibilidades para comparaciones entre modelos de integración organizacional, gestión de la información y coordinación inter-áreas y ofrece pruebas concretas sobre la aplicabilidad de estos modelos en sectores manufactureros. La propuesta podría actuar como un modelo conceptual para guiar futuras investigaciones para mejorar los mecanismos internos en tales entornos.

1.4. OBJETIVOS DEL INFORME

Objetivo general:

Describir los procesos de comunicación entre las áreas de Planificación y Compras para identificar sus deficiencias y proponer mejoras que optimicen el abastecimiento de insumos en Industrias Jhomeron S.A., 2026.

Objetivos específicos:

Describir los procesos actuales del área de planificación, su gestión de programación y las oportunidades de mejora que afectan la coordinación con Compras en Industrias Jhomeron S.A., 2026.

Describir los procesos actuales del área de compras, abarcando su gestión de

aprovisionamiento, los procedimientos para la adquisición de insumos, los flujos de información con otras áreas y las oportunidades de mejora que afectan el abastecimiento en Industrias Jhomeron S.A., 2026.

Describir la viabilidad de emplear un Sistema ERP (Enterprise Resource Planning - Planificación de Recursos Empresariales) como herramienta de integración y mejora de la comunicación entre las áreas de Planificación y Compras, evaluando su eficiencia en el proceso de abastecimiento de insumos en Industrias Jhomeron S.A., 2026.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Internacionales

En el contexto internacional, Laari et al. (2025) desarrollaron un estudio titulado “*El papel de las compras en la resolución de los desequilibrios entre la oferta y la demanda: una perspectiva desde la teoría del procesamiento de la información*”. (Artículo científico). Finlandia. El objetivo fue analizar, desde la teoría del procesamiento de la información, cómo la comunicación y coordinación entre Compras, la demanda y la oferta influyen en la capacidad del área de adquisiciones para enfrentar desequilibrios en el suministro, considerando estrategias como la amortiguación y la conexión. La metodología, orientada a evaluar la interacción entre actores responsables del abastecimiento, se basa en un análisis de regresión jerárquica aplicado a una encuesta realizada a 150 profesionales de compras y planificación de ventas y operaciones en Finlandia y Suecia, quienes respondieron según su experiencia comunicativa y de gestión. Los resultados muestran que la amortiguación mejora la capacidad de evitar interrupciones, aunque no siempre de manera rentable; mientras que la colaboración favorece el equilibrio costo-eficiencia y la supervisión excesiva genera efectos negativos, destacándose que una comunicación integrada en planificación de ventas y operaciones fortalece la resolución de desequilibrios. En conclusión, la investigación evidencia el rol estratégico de Compras dentro de planificación de ventas y operaciones y la necesidad de impulsar prácticas colaborativas y tácticas de ajuste de la demanda para lograr una gestión más efectiva entre oferta y demanda.

En adición a ello, Kaukokari (2025) llevó a cabo el estudio denominado “Mejora de la planificación de compras de paquetes: caso PPG Tikkurila”. (Tesis de Maestría,

Metropolia University of Applied Sciences). Finlandia. El objetivo fue optimizar la planificación de compras de embalajes en PPG Tikkurila, empresa líder del sector de pinturas en los países nórdicos, debido a que la ineficiencia en este proceso afectaba el desempeño de su cadena de suministro. Para ello, se empleó una metodología de investigación-acción combinada con principios de gestión de proyectos, recopilando información mediante observaciones, entrevistas semiestructuradas, y sustentando el estudio en conceptos de adquisiciones, gestión del cambio, mejora de procesos y colaboración interfuncional. Los resultados, evaluados cualitativamente, evidenciaron una mayor coordinación entre áreas y una planificación de compras más proactiva. En conclusión, la alineación entre personas, procesos y tecnología es clave para lograr mejoras operativas sostenibles y aportar valor real a la organización.

Además, Alhabatah et al. (2023) llevaron a cabo el estudio titulado “Tendencias transformadoras en las compras: integración de las tecnologías de la Industria 4.0 para mejorar los procesos de adquisición”. (Artículo científico). Catar. El objetivo fue comprender cómo las innovaciones de la Industria 4.0 están transformando la gestión de compras y la comunicación dentro de la cadena de suministro, especialmente mediante tecnologías como IoT (Internet de las cosas) y la IA. Para ello, la metodología consistió en una revisión sistemática de 111 artículos de Scopus, organizados en subtemas vinculados con Procurement 4.0, analizando cómo estas tecnologías facilitan la interacción, coordinación y el flujo de información entre actores del proceso de adquisición. Los resultados evidencian que herramientas como el e-procurement y el blockchain concentran la mayor atención, debido a que fortalecen la comunicación con proveedores, agilizan los tiempos de respuesta, optimizan costos y elevan la seguridad de los datos. En conclusión, el estudio destaca las tendencias actuales que impulsan una gestión de compras más eficiente, colaborativa y

digitalizada, marcando la evolución hacia el Procurement 4.0.

Por último, Stek y Schiele (2021) desarrollaron el estudio titulado “Cómo formar a los gestores de suministros: habilidades de compra necesarias y suficientes para alcanzar el éxito”. (Artículo científico). Países Bajos. El objetivo fue identificar un conjunto diferenciado de competencias para los profesionales de compras y suministros (PSM), reconociendo que sus metas pueden variar —desde la reducción de costos hasta la innovación o la sostenibilidad—. Para ello, la metodología se basa en una amplia encuesta aplicada a profesionales europeos, enfocando el análisis en cómo se comunican y coordinan las habilidades sociales con las técnicas dentro de la gestión PSM. Los resultados muestran que existe una jerarquía de competencias en la que las habilidades sociales y personales, especialmente las relacionadas con la comunicación efectiva, son condiciones necesarias para que las habilidades técnicas puedan generar un desempeño exitoso en cada objetivo. En conclusión, se destaca que la formación profesional debe priorizar el desarrollo de estas capacidades relacionales para mejorar la efectividad del área de PSM, sirviendo como guía tanto para instituciones educativas como para programas de capacitación empresarial.

Nacionales

En el contexto nacional, Cabellos (2025) desarrolló el estudio titulado “Optimización de la cadena de suministros para reducir costos de producción y tiempos de entrega en la empresa Innovación en Cosmética Magistral S. A. C., del 2020 al 2024”. (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte). Perú. La metodología, orientada a fortalecer la comunicación y coordinación entre áreas operativas y con los proveedores, incluyó un diagnóstico integral utilizando FODA, Pareto e Ishikawa, así como la evaluación técnica de nuevos proveedores internacionales y la planificación colaborativa mediante matrices de decisión e indicadores logísticos compartidos. Como resultado, se logró una reducción

significativa del costo unitario de producción, que pasó de S/ 48 a S/ 22, junto con un aumento de la capacidad productiva de 640 a 6,000 cajas al año, manteniendo un 100 % de cumplimiento en el plazo de entregas. En conclusión, se demuestra que una gestión comunicativa, basada en información y métricas de desempeño, puede generar mejoras logísticas y operativas relevantes en una MYPE, fortaleciendo su competitividad.

También, Lopez y Pantoja (2024) presentaron la investigación titulada “La comunicación organizacional en el área de adquisiciones en una entidad del Estado en Lima, periodo 2022”. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Perú. El objetivo fue analizar cómo la comunicación empresarial —tanto interna como externa— influye en el desempeño grupal del área de Adquisiciones de Perú-Compras durante el año 2022. La metodología, centrada en el estudio de los procesos comunicativos, se basó en un enfoque cuantitativo con diseño transversal, aplicando encuestas a los 32 colaboradores del área y procesando los datos mediante técnicas estadísticas. Los resultados evidenciaron que es necesario fortalecer las competencias comunicativas mediante programas de capacitación, optimizar el uso de los canales internos y revisar la conformación de equipos según los perfiles y responsabilidades establecidas. En conclusión, se destaca que una gestión comunicacional adecuada contribuye significativamente a mejorar el trabajo colaborativo y el rendimiento del área de Adquisiciones.

En adición a ello, Vaca (2023) presentó el estudio titulado “Propuesta de mejora de la gestión de compras de empresa contratista de proyectos en Chalhahuacho Apurímac”, (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Perú. El objetivo fue diseñar una estrategia integral que permita optimizar la gestión de compras en una empresa contratista de proyectos de Chalhahuacho, Apurímac, debido a que la ineficiencia en esta área afectaba su rentabilidad y desempeño global. La metodología, enfocada en mejorar la

comunicación y coordinación entre los actores del proceso de adquisiciones, incluyó un análisis detallado de actividades, procedimientos, tiempos y costos, apoyado en flujogramas y técnicas de evaluación de procesos para identificar fallas y oportunidades de mejora. Los resultados evidenciaron una mejora significativa: reducción del 18.22% en los costos de adquisición, incremento del cumplimiento de entregas al 97% y un aumento del índice de calidad de proveedores al 92%, lo que se reflejó en mayor rentabilidad. En conclusión, el estudio confirma que una gestión de compras más estructurada y comunicativamente integrada fortalece la eficiencia operativa, la calidad y la competitividad de la empresa en el mercado.

Por último, Leno (2021) presentó el estudio titulado “Aplicación de la gestión de compras para mejorar el abastecimiento en el proyecto de Antamina de la empresa Zamine Service Perú S.A.C., Lurín 2021”. (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo). Perú. El objetivo fue optimizar el abastecimiento dentro de la gestión de compras del proyecto Antamina en Zamine Service Perú S.A.C., demostrando la relación directa entre una gestión de compras eficiente y la mejora del suministro. La metodología, orientada a fortalecer la comunicación y coordinación entre las áreas involucradas, se desarrolló bajo un diseño cuasi-experimental, comparando información obtenida durante cinco meses previos y cinco meses posteriores a la implementación de mejoras, utilizando instrumentos validados por especialistas. Los resultados evidenciaron avances en la gestión y en la disponibilidad de insumos necesarios para el proyecto, confirmando la validez de las variables planteadas. En conclusión, se comprobó que la aplicación de estrategias de gestión de compras, apoyadas en una comunicación efectiva, contribuye significativamente a mejorar el abastecimiento y el cumplimiento de los objetivos operativos.

2.2. BASES TEÓRICAS

Gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management)

En los mercados globalizados, la gestión de la cadena de suministro (SCM) se ha consolidado como un enfoque estratégico orientado a integrar de forma sistémica a proveedores, procesos internos y clientes finales para generar valor (De Souza y Ledur, 2010; Thomas, 2008). Esta visión supera la gestión tradicional de inventarios y transporte, incorporando la alineación de la producción con la demanda real (Kumar, 2023) y la sincronización de funciones clave como planificación, compras, producción, logística y ventas (Chopra y Meindl, 2013). Asimismo, se reconoce que tanto incidentes internos como externos pueden afectar costos y tiempos de entrega, lo que ha impulsado la incorporación de la gestión de riesgos y el desarrollo de estrategias resilientes, apoyadas en un monitoreo casi continuo de la cadena (Astuti et al., 2015; De Souza y Ledur, 2010; Tikoo, 2010). Estos enfoques se complementan con filosofías de mejora continua como Lean y Justo a Tiempo, orientadas a reducir desperdicios y optimizar procesos (Novillo y Santos, 2024).

En sectores con alta dependencia de insumos específicos, como la industria de pinturas, estas prácticas adquieren especial relevancia debido a la necesidad de asegurar el suministro constante de pigmentos y solventes (Trejo et al., 2011). En paralelo, la digitalización ha transformado la SCM mediante herramientas como sistemas ERP, modelos predictivos, IoT y analítica de datos, mejorando la visibilidad de los procesos y la calidad de la toma de decisiones (Chopra y Meindl, 2013; Snow, 2017). Esta integración tecnológica fortalece la coordinación con proveedores y permite construir cadenas de suministro inteligentes, capaces de anticipar escenarios futuros y elevar el desempeño organizacional en todos sus niveles (Walden, 2021).

Tomando en cuenta los enfoques contemporáneos de la gestión de la cadena de suministro, el análisis y la mejora de la comunicación entre el área de planificación y el área de compras se configuran como un factor estratégico clave para lograr un abastecimiento eficiente y oportuno de insumos, en la medida en que una coordinación sincronizada y basada en información compartida permite alinear la planificación de la demanda con las decisiones de aprovisionamiento, reducir riesgos operativos, minimizar quiebres de stock y sobrecostos, mejorar la visibilidad de los procesos y fortalecer la integración interna, contribuyendo así a una cadena de suministro más resiliente, eficiente y orientada a la generación de valor para la organización y sus clientes finales.

Gestión de operaciones y planificación

La gestión de operaciones se encarga de transformar recursos en productos y servicios, controlando la capacidad, la continuidad de las líneas y la disponibilidad de insumos, mientras que la planificación actúa como su dimensión estratégica al definir qué, cuándo, cómo y con qué producir, algo especialmente crítico en industrias de consumo masivo y químicas como la pintura por la variabilidad de la demanda (Cañas et al., 2022; Celi et al., 2024; Serrano y Mula, 2021). A nivel operativo, herramientas como el MPS, MRP y CRP permiten programar el uso de materiales, mano de obra y equipos para evitar interrupciones productivas (Celi et al., 2024; Zhou et al., 2022), pero su efectividad depende de la precisión en la planificación de la demanda mediante análisis históricos y métodos estadísticos, ya que errores generan retrasos, retrabajos y sobrecostos que afectan tanto producción como suministro (Gaviño et al., 2021).

Por ello, la coordinación constante entre áreas facilita ajustes ágiles ante la variabilidad y el alto costo de insumos (Snow, 2017), mientras que enfoques de mejora continua como Six Sigma y Kaizen fortalecen la eficiencia, reducen desperdicios y

consolidan una planificación más estratégica y alineada con los objetivos organizacionales (Novillo y Santos, 2024).

Por ende, una articulación fluida y precisa entre ambas áreas permite alinear los pronósticos de demanda, los programas maestros de producción y los requerimientos de materiales con las decisiones de aprovisionamiento, reducir errores de planificación, evitar quiebres de stock, retrasos y sobrecostos, y facilitar ajustes rápidos ante variaciones del mercado, contribuyendo así a la continuidad operativa, la eficiencia productiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Gestión de compras y abastecimiento

La gestión de adquisiciones busca asegurar el suministro de bienes en el momento oportuno, al precio adecuado y con la calidad requerida, minimizando costos sin afectar el desempeño operativo, lo que la convierte en un pilar estratégico por su impacto directo en los costos de producción y la continuidad de las operaciones (Cruz, 2017; Sangri, 2014). Para ello, abarca funciones clave como la selección y evaluación de proveedores, la negociación de precios, la evaluación de riesgos y la formalización de contratos. Asimismo, la confiabilidad del suministro es crítica, ya que retrasos o incumplimientos pueden paralizar una planta, por lo que se recomienda diversificar fuentes de abastecimiento, especialmente en mercados inestables (Ayala, 2016).

Más allá de la compra transaccional, la adquisición estratégica se basa en relaciones colaborativas de largo plazo con proveedores, lo que favorece precios estables, mejor calidad y mayor capacidad de respuesta ante contingencias. En esta línea, prácticas como el Inventario Gestionado por el Proveedor (VMI) permiten que los proveedores administren sus propios inventarios, reduciendo riesgos de desabastecimiento (Arenal, 2016). Además, la digitalización mediante ERP, SRM y sistemas de e-procurement mejora la trazabilidad,

rapidez y transparencia de los procesos, contribuyendo al equilibrio entre inventarios y demanda, al fortalecimiento del control de existencias y a una mejor coordinación con la planificación (Guida et al., 2023; Lotfi et al., 2022).

Por ende, una coordinación clara, oportuna y basada en información compartida permite alinear los requerimientos productivos con las decisiones de adquisición, optimizar la selección y negociación con proveedores, reducir riesgos de desabastecimiento o exceso de inventarios, asegurar la calidad y continuidad del suministro, y aprovechar herramientas tecnológicas y enfoques de compra estratégica, contribuyendo así a la estabilidad operativa, el control de costos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional comprende los mecanismos de intercambio de información que permiten coordinar y sostener las operaciones dentro de una empresa, siendo clave para reducir errores, agilizar la toma de decisiones y fortalecer la colaboración entre áreas (Curilla et al., 2023; Tkalac et al., 2024). En particular, la comunicación horizontal entre áreas del mismo nivel jerárquico resulta esencial en procesos que requieren coordinación constante, como planificación y compras; cuando estos flujos fallan, se generan rupturas en la comprensión de los resultados operativos (Bm et al., 2023).

Por ello, las organizaciones establecen normas y lineamientos que institucionalizan la comunicación interna, entendida no solo como transmisión de mensajes, sino como la creación de espacios de confianza y apertura entre los miembros (Vieira y Balestra, 2024). Además, las tecnologías digitales han transformado la comunicación interna mediante plataformas colaborativas, mensajería corporativa y herramientas de gestión del conocimiento, facilitando la interacción en tiempo real, reduciendo el uso de papel y mejorando la trazabilidad de la información (Thomas, 2008).

Por ende, el análisis y la mejora de la comunicación entre el área de planificación y el área de compras se constituyen como un factor crítico para lograr un abastecimiento eficiente de insumos, en la medida en que el establecimiento de flujos de información horizontales, claros y oportunos favorece la coordinación continua, reduce errores operativos, agiliza la toma de decisiones, fortalece la confianza y la colaboración interáreas, y permite el uso efectivo de herramientas tecnológicas de comunicación interna, contribuyendo así a una mayor sinergia organizacional, continuidad operativa y cumplimiento de los objetivos productivos y estratégicos de la empresa.

Comunicación entre planificación y compras

El vínculo entre planificación y compras es esencial para garantizar un suministro eficiente y una producción continua, ya que la información en tiempo real permite alinear con precisión la adquisición de insumos con las necesidades reales de producción (Gurgun et al., 2024; Huang y Ming, 2024). Sin embargo, en muchas organizaciones persisten desconexiones entre insumos y productos, lo que genera retrasos, sobreinventarios o quiebres de stock (Laari et al., 2025). Para evitarlo, la planificación debe comunicar con claridad los requerimientos de materiales, los tiempos de consumo y las variaciones de la demanda, dado que información tardía o incompleta dificulta que compras asegure abastecimiento oportuno y a costos adecuados (López, 2021).

De forma recíproca, el área de compras debe actualizar constantemente a planificación sobre cambios en tiempos de entrega, problemas de suministro y variaciones de precios, de modo que los planes productivos puedan ajustarse con rapidez (Sangri, 2014). No obstante, la falta de estandarización en formatos y procedimientos puede provocar malentendidos y decisiones erróneas, por lo que se recurre a protocolos formales de coordinación, matrices de responsabilidad (RACI) y sistemas de notificación automática para

asegurar que la información llegue correctamente a quienes deben actuar (Pilcher, 2023; Sallo y Perales, 2024).

Tomando en consideración la relevancia del vínculo operativo entre planificación y compras, el análisis y la mejora de la comunicación entre ambas áreas se convierten en un eje fundamental para garantizar un abastecimiento eficiente y oportuno de insumos, ya que el intercambio continuo y estandarizado de información en tiempo real sobre requerimientos de materiales, tiempos de consumo, variaciones de la demanda, plazos de entrega y condiciones de los proveedores permite alinear las decisiones de aprovisionamiento con las necesidades reales de producción.

Tecnologías y herramientas de integración entre áreas

Las tecnologías de integración permiten que las distintas áreas de la empresa compartan información casi en tiempo real y operen sobre una base de datos única, facilitando decisiones coordinadas que involucren procesos de recursos humanos, CRM y la gestión del flujo de información a cargo de TI; en este contexto, los sistemas ERP se han vuelto centrales al integrar planificación, compras, inventarios y producción (Sangri, 2014). A su vez, plataformas colaborativas como Teams, Slack y gestores documentales optimizan el intercambio organizado de información entre áreas, reforzando la coordinación operativa (Celi et al., 2024).

En ese sentido, el análisis y la mejora de la comunicación entre el área de planificación y el área de compras resultan esenciales para lograr un abastecimiento eficiente de insumos, junto con plataformas colaborativas, permite compartir información en tiempo real sobre inventarios, requerimientos de materiales y plazos de entrega, reducir errores derivados de procesos manuales y agilizar la toma de decisiones basadas en datos confiables y oportunos.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

Incorporación a la empresa

La empresa Industrias Jhomeron S.A., comenzó sus actividades el 04 de Enero del 2017, su actividad comercial es el rubro de Fabricación de pinturas industriales, automotrices, decorativas y de señalización de tránsito, además de la distribución y venta de una amplia gama de insumos químicos. Actualmente, tiene como representante legal y Gerente General al Sr. Jaime Torvisco Tomateo, el local se encuentra en cal. Santa Ana Mz. F Lt. 44 fnd. chacra cerro Lima - Lima – Comas.

El 14 de enero del 2019, se solicitó personal para el departamento de Ventas, el nombre del puesto a solicitar era “Asistente Administrativa”. Este proceso se llevó de manera directa, agendándose una entrevista personal con el Gerente General, la cual fui seleccionada y mis funciones fueron: Gestionar las cotizaciones de venta, manejo de correos, llamadas telefónicas y atención al cliente, generar órdenes de venta, emisión de facturas y guías.

Durante el periodo laboral analizado, se logró desarrollar un desempeño favorable dentro de la empresa. A mediados del año 2019 surgió la oportunidad de asumir mayores responsabilidades, debido a una convocatoria interna para el puesto de Asistente Logística. Tras un satisfactorio proceso de selección gracias al rendimiento demostrado en labores previas, a partir de lo cual se comenzó a desempeñar funciones orientadas a la gestión de compras, coordinación interáreas y soporte operativo del departamento.

A continuación, se detallan de manera específica y minuciosa las funciones realizadas:

Coordinar diariamente con el área de Planificación los requerimientos de materia

prima e insumos necesarios para la operación, asegurando que cada solicitud estuviera correctamente identificada y atendida dentro de los plazos establecidos.

Asimismo, generar órdenes de compra y servicio conforme a los procedimientos internos de la empresa, verificar que la información registrada fuera exacta y gestionar su aprobación oportuna por los encargados y gerente general. También, se generaron las guías por recojo de mercadería, revisando que estuvieran emitidas correctamente elaboradas y entregando estos documentos a las áreas correspondientes para facilitar el traslado y recepción de los insumos solicitados.

Como parte de la gestión con proveedores, se debe de verificar y solicitar precios, condiciones de pagos y disponibilidad de insumos, buscar nuevas alternativas y evaluar proveedores que cumplieran con los criterios de calidad, costo y tiempos de entrega requeridos por la empresa. Además, renegociar las cotizaciones y compras de productos, insumos y maquinaria, siempre buscando obtener la mejor oferta para la organización.

Realizar seguimiento a las máquinas y equipos utilizados por la empresa, verificar su disponibilidad, gestionar y coordinar las atenciones de mantenimiento correctivo cuando presentan fallas, para asegurar su funcionamiento continuo y evitar interrupciones en las operaciones.

Hacer seguimiento a los proyectos en ejecución, coordinando los recursos logísticos necesarios y reportando avances a las áreas involucradas.

Manejar correos electrónicos, atiendo llamadas telefónicas y brindo atención presencial para garantizar un flujo de información claro, oportuno y eficiente entre proveedores y las diferentes áreas internas. Estas actividades me permiten canalizar, organizar y responder consultas sobre órdenes de compra, disponibilidad de insumos, fechas de entrega, seguimiento de pedidos y documentación pendiente, contribuyendo a agilizar la

coordinación diaria y optimizar los procesos logísticos.

Durante el periodo laboral, se evidenció un buen desenvolvimiento en la empresa. A mediados del año 2019 se presentó la oportunidad de crecer laboralmente, la empresa realizó una convocatoria de manera interna para el departamento de Logística, el nombre del puesto específicamente era “Asistente Logística”, siendo seleccionada de acuerdo a buen desempeño laboral obtenido, desempeñando funciones que incluyen: apoyo con el asesoramiento del personal encargado de las funciones, gestionar las compras de materia prima e insumo, coordinación con el área de planificación y en ocasiones con el área de almacén, apoyo en la logística operativa, también realizar la gestión documental y reportes.

Las funciones implicaron coordinación con el área de planificación los requerimientos diarios, gestionando la compra de materias primas e insumos, generando órdenes de compra y de servicio, elaboré guías para el recojo de mercadería, negociando precios y coordinando la disponibilidad de insumos con diversos proveedores, identificando y evaluando nuevos proveedores, gestionando correos electrónicos, llamadas telefónicas y atención presencial, analizando, evaluando y renegociando cotizaciones para la adquisición de productos y maquinarias. Además, se apoyó la logística operativa en coordinación ocasional con el área de almacén, realizando la gestión documental y la elaboración de reportes, resolviendo inconvenientes presentados en la entrega de bienes mediante una comunicación efectiva y viable para ambas partes.

En esta fase, el diagnóstico situacional desarrollado como parte de las actividades profesionales, evidenció fallas de comunicación y uso del SAP entre Planificación, Compras y Almacén, con intercambio de información por medios informales, escaso aprovechamiento del MRP y registros de stock desactualizados, lo que genera descoordinación, compras tardías y desabastecimientos que afectan la continuidad de la producción.

La combinación de estos factores crea un ambiente de incertidumbre entre las áreas. Planificación considera que Compras no gestiona las solicitudes con la anticipación requerida, mientras que Compras percibe que la información ingresada al sistema no es precisa ni oportuna. Aunque la empresa dispone de la herramienta del Sistema SAP, la falta de procesos claros, la debilidad en la comunicación y el uso incorrecto del módulo MRP reducen significativamente su efectividad, tal y como se evidencia en los requerimientos empleados en la empresa, los cuales se manejan de manera informal:

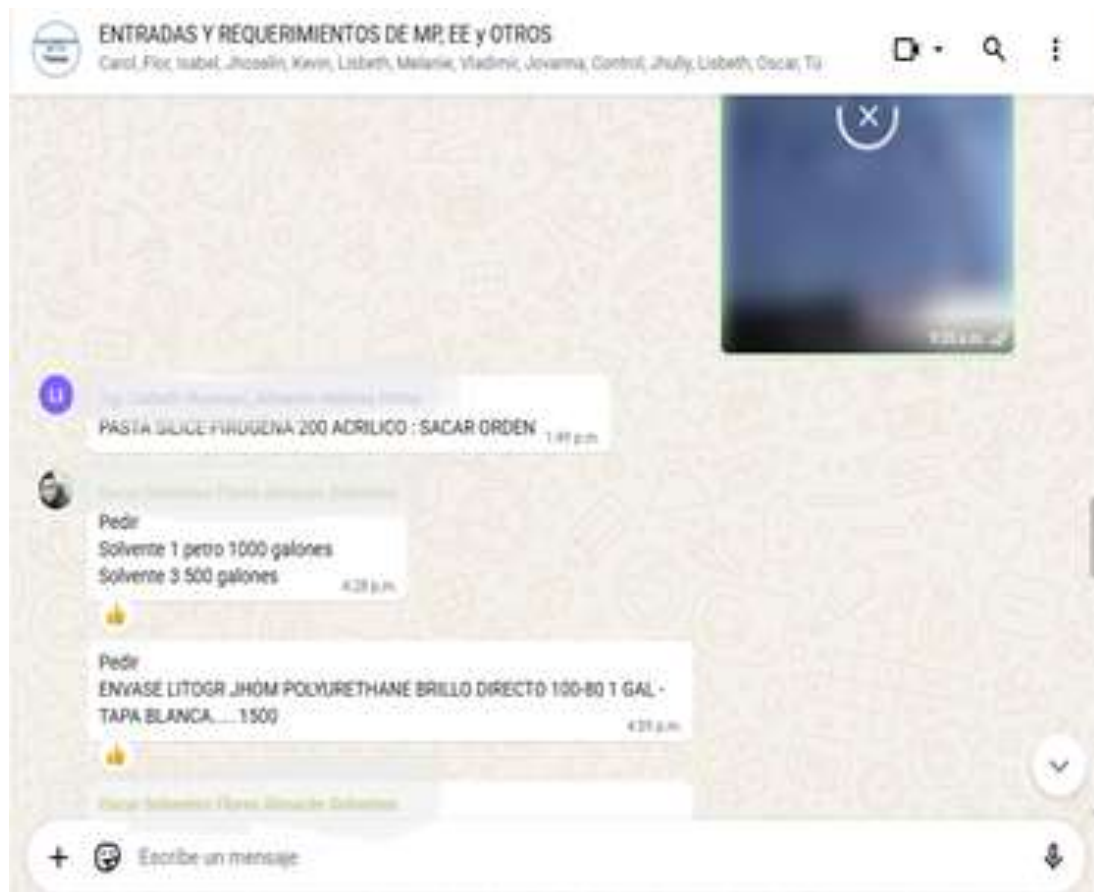
Figura 2
Requerimientos de materiales elaborados manualmente

INDUSTRIAS JHOMERON S.A.		ALMACEN					
<small>RUC 2002177394 Calle Santa Ana Ma. F. Lote 44 / Pto. Chaco Centro - Chivilcoy Ciudad - Lima - Perú Telfs: 502 - 6202 / 503 - 6203 / 505 - 6204 / 509 - 6210 509 - 6204 / 509 - 6207 / 516 - 6234 Email: ventas@jhomeron.com WWW.JHOMERON.COM</small>							
KARDEX							
ARTÍCULO	PERIODO						
CÓDIGO	STOCK MÍNIMO						
TIPO	STOCK MÁXIMO						
	UNIDAD DE MEDIDA						
	ACETATO DE						
	BUTILO						
COMPROBANTE			MOVIMIENTOS	OBSERVACIONES			
FECHA	DOCUMENTO	LOTE	ENTRADAS	SALIDA	SALDOS	PERSONA	OTROS
31/12/24					615.7		
01/01/25				4126			
06/01/25				317.8			
07/01/25			4320				
11/04/25					3053.9		
12/04/25				180		Vladimir	
12/04/25	107595			560		Menscho	3k
13/04/25	107665			52.5		Juan	hacer RT
14/04/25	107645			1.36		Marcos	Bimex
14/04/25	107794			4.92		Menscho	TADMA
14/04/25	107705			8		Roberto	Dim And Hina
14/04/25	107795			8		"	hacer p.c
14/04/25	107790			180		Luis	FID
14/04/25	10			1.5		Freddy	
14/04/25	107807			16.73		Ment	hila quech
15/04/25	38047			8		Roberto	
15/04/25	107705			3.3		Flore	
15/04/25	107850			178.95		Menscho	3k
15/04/25	107635			3.52		Juan	hacer Colma
15/04/25	107387			16	1831.12	Roberto	Blindado de
25/07/25					10512.5		
26.10.125			-	19,51250			
26.10.125					0		
.....							
*.....							

Nota. Registro manual de inventario para insumo de Industrias Jhomeron S.A. Se evidencia un requerimiento manual, ilegible y susceptible a errores. Fuente: proporcionado por el área de almacén.

El área de Compras no utilizaba correctamente el MRP del Sistema SAP, y muchas veces esperaba confirmaciones manuales o avisos tardíos.compras urgentes, incumplimientos de entregas a clientes y una reducción en la eficiencia operativa global de la empresa, en la medida que sus requerimientos se llevan a cabo en su mayoría, de manera informal, tal y como se evidencia a continuación:

Figura 3
Solicitud de materiales mediante el uso de WhatsApp



Nota. Capturas de comunicación interna mediante canal no oficial (WhatsApp) entre colaboradores del área de compras y planificación de Industrias Jhomeron S.A.
Fuente: Comunicación interna proporcionada por la empresa.

Figura 4

Solicitud de materiales mediante el uso de correo electrónico



Nota. Capturas de comunicación interna entre colaboradores del área de compras y planificación de Industrias Jhomeron S.A. Fuente: Comunicación interna proporcionada por la empresa.

Figura 5

Materiales tras la solicitud



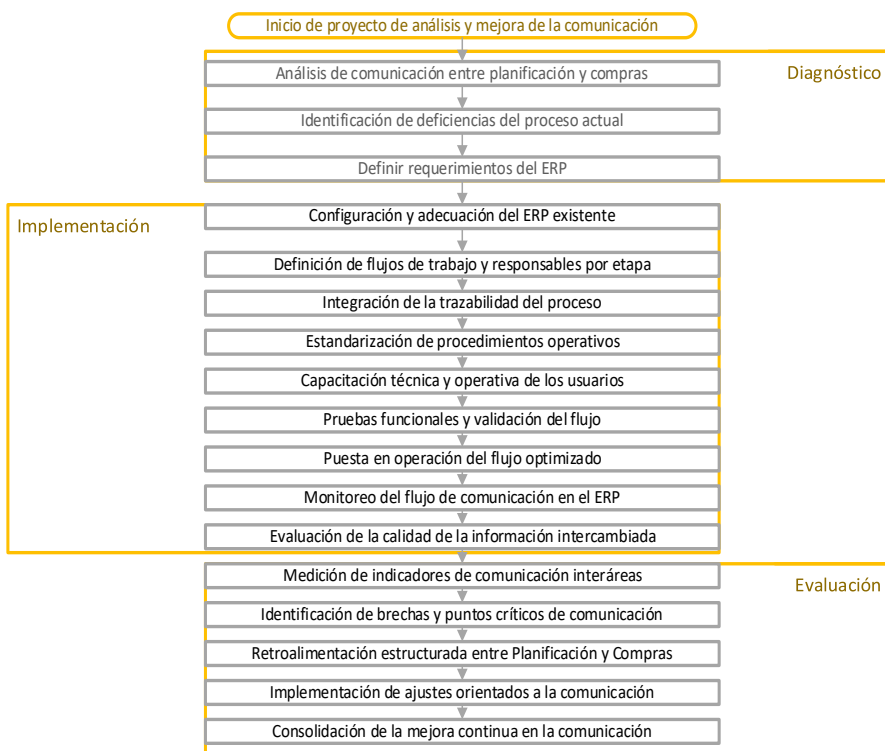
Nota. Esta imagen muestra el desorden en la que se encuentra el área de almacén al realizar sus requerimientos en Industrias Jhomeron S.A. Fuente: Proporcionado por el área de almacén.

De ahí surge la necesidad de analizar los puntos críticos de comunicación entre ambas áreas y proponer mejoras que permitan un abastecimiento continuo y confiable, utilizando correctamente las herramientas que la empresa ya posee.

3.2. OPORTUNIDAD DE MEJORA

La propuesta de plan de mejora se llevó a cabo en torno al cumplimiento del objetivo: Describir los procesos de comunicación entre las áreas de Planificación y Compras para identificar sus deficiencias y proponer mejoras que optimicen el abastecimiento de insumos en Industrias Jhomeron S.A., 2025.

Figura 6
Flujograma de implementación



Nota. El flujograma resume el diagnóstico, la implementación en el ERP y la evaluación continua para mejorar la comunicación entre Planificación y Compras.
Fuente: Elaboración propia.

Fase de Diagnóstico

- Análisis de comunicación entre Planificación y Compras: Se analiza de manera detallada cómo se desarrolla actualmente la comunicación entre Planificación y Compras, identificando los canales utilizados, la secuencia de intercambio de información y el grado de dependencia del ERP frente a medios informales como correos o llamadas. Este análisis permite comprender el funcionamiento real del proceso y detectar desviaciones entre el procedimiento definido y la práctica operativa diaria.
- Identificación de deficiencias del proceso actual: Se identifican las deficiencias existentes en el proceso de comunicación, tales como retrasos en la atención de requerimientos, reprocesos por información incompleta, errores en solicitudes, falta de trazabilidad y ausencia de criterios estandarizados. Esta identificación se basa en la revisión de registros del ERP, observaciones operativas y retroalimentación de los usuarios involucrados. Para identificar las causas y consecuencias de la problemática se empleó el diagrama de Ishikawa:

Figura 7

Diagrama de Ishikawa

<p>Métodos Ausencia de un procedimiento formal para la comunicación entre Planificación y Compras. No existe un flujo estandarizado para el uso del MRP en el Sistema SAP.</p>	<p>Maquinaria SAP no es utilizado en su totalidad; el MRP no se consulta de forma constante. Dependencia de archivos Excel externos al sistema, generando duplicidad de información.</p>	<p>Medio ambiente Comunicación informal predominante entre las áreas. Presión operativa que obliga a trabajar de forma reactiva y no preventiva.</p>	<p>Problema central: Deficiencia en la comunicación entre Planificación y Compras, generando quiebres de stock y retrasos en el abastecimiento de insumos.</p>
<p>Mano de obra Personal sin capacitación suficiente en el módulo MRP de SAP. Dependencia de conocimiento empírico para el manejo de inventarios y abastecimiento. Falta de habilidades en comunicación interdepartamental.</p>	<p>Materiales Información desactualizada en el Sistema SAP sobre niveles de stock. Registros incompletos o tardíos de salidas de insumos. Programas de producción cambiantes sin actualización en el sistema.</p>	<p>Medición Falta de liderazgo que promueva el uso disciplinado del Sistema SAP como fuente oficial de información. Escasa supervisión sobre el cumplimiento de procesos internos.</p>	

Nota. Mediante diagrama de Ishikawa se muestra de forma estructurada las posibles causas que influyen en los problemas de comunicación entre Planificación y Compras, agrupándolas por categorías para facilitar su análisis y mejora. Fuente: Elaboración propia.

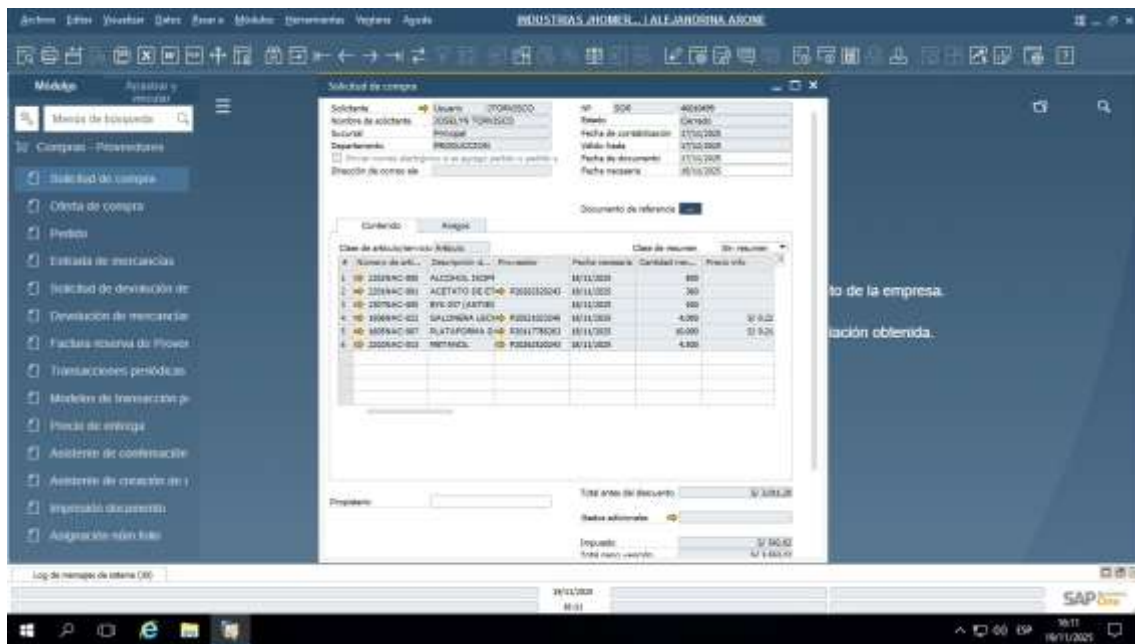
- Definir requerimientos del ERP: Se definen los requerimientos funcionales y operativos necesarios para mejorar la comunicación dentro del ERP, considerando campos obligatorios, validaciones automáticas, flujos de aprobación, responsables por etapa y reportes de seguimiento. Estos requerimientos buscan asegurar que la información intercambiada sea clara, completa, oportuna y alineada con las necesidades del proceso de abastecimiento.

Fase de Implementación

- Configuración y adecuación del ERP existente: Se evalúa la configuración y los ajustes predeterminados de los módulos del ERP relacionados con Planificación y Compras, garantizando que el sistema se adapte a los requerimientos definidos en la fase de diagnóstico. Esta evaluación incluye la parametrización de solicitudes de compra, catálogos de materiales, proveedores, unidades de medida y reglas de negocio que permitan mejorar la calidad y consistencia de la información registrada.

Figura 8

Solicitud de requerimiento mediante el ERP - SAP



Nota. Captura del sistema SAP-ERP que muestra el procedimiento correcto, para la solicitud de insumos al área de compras en Industrias Jhomer S.A. Fuente: Obtenido del portal ERP-SAP de la empresa.

- Definición de flujos de trabajo y responsables por etapa: Se establecen flujos de trabajo claros dentro del ERP, definiendo cada etapa del proceso, los responsables asignados y los niveles de autorización correspondientes. Esta definición permite ordenar la comunicación entre áreas, reducir ambigüedades y asegurar que cada

requerimiento avance de manera estructurada y controlada desde su origen hasta su atención final.

- Integración de la trazabilidad del proceso: Se integra la trazabilidad completa del proceso de comunicación y abastecimiento dentro del ERP, permitiendo visualizar el historial de cada requerimiento, las acciones realizadas, los responsables involucrados y los tiempos de atención. Esta trazabilidad facilita el control del proceso, la identificación de cuellos de botella y el análisis de fallas comunicacionales recurrentes.
- Estandarización de procedimientos operativos: Se documentan y estandarizan los procedimientos relacionados con la generación, validación y atención de requerimientos, alineándolos con el flujo configurado en el ERP. La estandarización establece criterios claros sobre qué información debe registrarse, cómo debe comunicarse y en qué plazos, reduciendo la dependencia de interpretaciones individuales.

Figura 9
Solicitud de requerimiento formal

Jhomeron **INDUSTRIAS JHOMERON S.A.**
Calle Santa Rosa Mta. F. Lote 44 / Fnd. Chacra Cerro - Gálvez
Comas - Lima - Perú
Telfs: 001-8222/800-8222 / 001-8224/800-8224
001-8228/800-8227 / 001-8214

Orden de Compra: **OCN202504007**

Señores: FABRICA DE ENVASES DE LATA LUX S A	Telefono / FA:
RUC: 20100279348	Fecha: 09/08/2025
Dirección: AV. DE LAS TORRES NRO. 487 URB. LOS SAUCES - ATE	E-mail:
Atención:	Entrega: INMEDIATA
Fecha entrega: 19/08/2025	Forma Pago: LETRA 90 DIAS

ITEM	CANT.	U. Medida	DESCRIPCION	PC.UNIT	IMPORTE
1	3.000.000	UNIDAD	ENVASE LITOGRAFIA JHOM POLYURETHANE BRILLO DIRECTO	US\$ 0,9500	US\$ 2.850,00

Despacho: **1000 ENTREGA INMEDIATA**
Saldo previa coordinación

El Precio de Compra Unitario no incluye el IGV

Subtotal	US\$	2,850.00
I.G.V 18%	US\$	513.00
Total	US\$	3,363.00

SON: TRES MIL TRESCIENTOS SESENTA Y TRES Y 00 / 100DÓLARES AMERICANOS
Fecha de Emisión: 09/08/2025
Horario de Atención: de Lunes a Viernes de 8:00 am a 4:30 pm (Refrigerio de 12:00 a 1:00 pm) y Sabados de 8:00 am a 12:30 pm

REGLAMENTO DE LA EMPRESA:
Los transportistas deberán traer consigo su seguro SCTR, estar correctamente uniformados y con todos sus implementos de seguridad industrial. Caso contrario no podrán descargar su mercadería.
La empresa no se hará responsable si la mercadería no se entrega en la fecha indicada en la presente Orden; quedando bajo entera responsabilidad del proveedor.

INDUSTRIAS JHOMERON S.A.
RUC: N° 20601777844
YANE MIRANDA TORREALBA

Nota. Esta imagen muestra la solicitud formal de insumos de del área de compras.
Fuente: Obtenido del área de compras.

- Capacitación técnica y operativa de los usuarios: Se capacita a los usuarios de Planificación y Compras en el uso correcto del ERP y en los procedimientos estandarizados, enfatizando la importancia de una comunicación clara, precisa y

registrada en el sistema. La capacitación busca asegurar una correcta adopción del flujo optimizado y fortalecer la responsabilidad de cada usuario en la calidad de la información ingresada.

- Pruebas funcionales y validación del flujo: Se realizan pruebas funcionales del flujo configurado, utilizando escenarios reales de requerimientos y compras, con el fin de validar el correcto funcionamiento del sistema y la claridad del intercambio de información. Estas pruebas permiten identificar ajustes necesarios antes de la operación definitiva, reduciendo riesgos operativos y errores de comunicación.
- Puesta en operación del flujo optimizado: Se formaliza la puesta en operación del flujo optimizado de comunicación dentro del ERP, estableciendo su uso como canal oficial y obligatorio entre Planificación y Compras. En esta etapa se comunica el inicio del nuevo esquema de trabajo y se brinda soporte inicial para asegurar la continuidad operativa.
- Monitoreo del flujo de comunicación en el ERP: Se realiza un seguimiento continuo del uso del ERP, verificando que los usuarios cumplan con el flujo establecido y que la comunicación se realice de manera oportuna y estructurada. Este monitoreo permite detectar desviaciones tempranas y asegurar la correcta aplicación de los procedimientos definidos.
- Evaluación de la calidad de la información intercambiada: Se evalúa la calidad de la información registrada en el ERP, analizando si los requerimientos y respuestas contienen datos completos, claros y coherentes. Esta evaluación permite identificar problemas de comunicación relacionados con ambigüedades, omisiones o errores recurrentes en el registro de información.

Fase de Evaluación

- Medición de indicadores de comunicación interáreas: Se miden indicadores clave asociados a la comunicación entre Planificación y Compras, tales como tiempos de respuesta, número de reprocesos, solicitudes observadas y cumplimiento de plazos. Estos indicadores permiten cuantificar el nivel de eficiencia comunicacional y evaluar el impacto del flujo optimizado.
- Identificación de brechas y puntos críticos de comunicación: Con base en los indicadores y el monitoreo realizado, se identifican brechas y puntos críticos donde la comunicación presenta mayores dificultades. Esta identificación facilita la priorización de acciones correctivas orientadas a mejorar la coordinación entre áreas.
- Retroalimentación estructurada entre Planificación y Compras: Se establecen espacios formales de retroalimentación entre ambas áreas, utilizando la información generada por el ERP para analizar resultados, incidencias y oportunidades de mejora. Esta retroalimentación fortalece la alineación de criterios y expectativas entre Planificación y Compras.
- Implementación de ajustes orientados a la comunicación: Se implementan ajustes en el flujo del ERP, procedimientos y mecanismos de comunicación, tales como mejoras en alertas, mensajes automáticos o campos obligatorios. Estos ajustes buscan reducir errores, mejorar la claridad de la información y fortalecer la comunicación interáreas.
- Consolidación de la mejora continua en la comunicación: Finalmente, se consolida un enfoque de mejora continua, estableciendo revisiones periódicas del proceso, actualización de procedimientos y capacitaciones de refuerzo. De esta manera, la comunicación entre Planificación y Compras se fortalece de forma sostenida, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa y control del proceso de

abastecimiento.

Frente a ello, la implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) se plantea como una solución estratégica. Actualmente, la gestión de información se realiza mediante canales dispersos y poco integrados, lo cual genera demoras en la transmisión de requerimientos, duplicidad de registros, errores en la interpretación de datos y retrasos en el abastecimiento.

El ERP permitirá centralizar la información en una única plataforma, garantizando que ambas áreas accedan en tiempo real a datos actualizados sobre inventarios, necesidades de producción, órdenes de compra y tiempos de entrega. De este modo, el área de Planificación podrá programar la producción en función de la disponibilidad confirmada de insumos, mientras que Compras tendrá visibilidad anticipada sobre los requerimientos, evitando compras urgentes, desabastecimientos y sobrecostos.

Entre las funcionalidades clave del ERP para la mejora de la comunicación destacan:

- Módulo de planificación y control de producción (MRP): permite generar requerimientos automáticos según la programación productiva.
- Gestión de inventarios: evita faltantes o excesos mediante niveles mínimos, máximos y puntos de reorden.
- Flujos de aprobación automatizados para solicitudes de compra.
- Alertas y notificaciones sobre quiebres de stock o retrasos de proveedores.
- Historial y trazabilidad de cada proceso relacionado con insumos.
- Reportes en tiempo real, facilitando la toma de decisiones coordinada.

La adopción del ERP también fortalece la comunicación formal, pues establece procesos estandarizados que eliminan interpretaciones subjetivas y dependencia de mensajes informales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Resultados cualitativos

El análisis cualitativo realizado permitió cumplir con los dos primeros objetivos específicos planteados, al describir de manera integral cómo el área de Planificación gestiona la programación de la producción, los mecanismos mediante los cuales comunica sus requerimientos y las principales brechas que afectan su coordinación con Compras, así como examinar el funcionamiento del área de Compras en su proceso de aprovisionamiento, los procedimientos utilizados para la adquisición de insumos, sus flujos de información con Planificación y Almacén y las oportunidades de mejora vinculadas a la trazabilidad, oportunidad y confiabilidad del abastecimiento en la empresa.

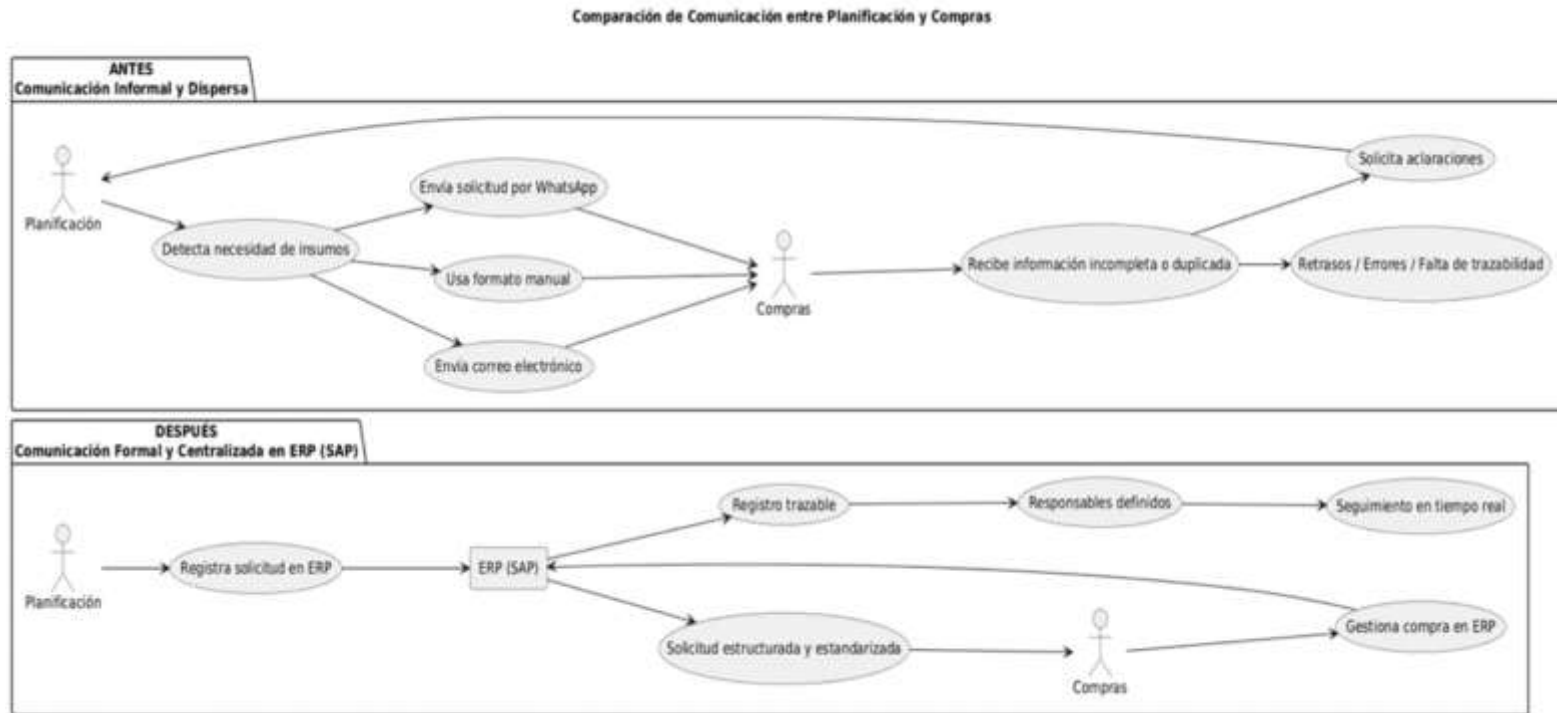
Desde una perspectiva cualitativa, el principal resultado fue la formalización de la comunicación entre las áreas de Planificación y Compras. La eliminación progresiva de canales informales (WhatsApp, correos no estructurados y formatos manuales) permitió que el ERP se consolide como la fuente oficial y única de información. Los usuarios manifestaron mayor claridad sobre qué información registrar, en qué momento y bajo qué responsable, reduciendo la ambigüedad y los reprocesos asociados a solicitudes incompletas o mal interpretadas.

Asimismo, se evidenció una mejora en la coordinación interdepartamental. Planificación logró alinear la programación de producción con la información real de inventarios, gracias al registro oportuno de salidas en SAP y al uso sistemático del MRP. Por su parte, el área de Compras percibió una mayor confiabilidad en los requerimientos recibidos, lo que fortaleció la confianza entre ambas áreas y redujo los conflictos derivados de la asignación de responsabilidades por desabastecimientos.

A continuación, se muestra la formalización de la comunicación interáreas, desarrollando una comparativa en torno a los flujos de procesos de comunicación antes y después:

Figura 10

Diagrama comparativo de procesos antes vs. después del flujo de comunicación



Nota. Se evidencia el paso de una comunicación informal y dispersa hacia un proceso formal, estandarizado y trazable mediante el uso del sistema SAP ERP en Industrias Jhomeron S.A. Fuente: Elaboración propia.

Otro resultado relevante fue el fortalecimiento de la cultura de uso del sistema ERP. La capacitación y la estandarización de procedimientos incrementaron el compromiso del personal con el registro disciplinado de la información, promoviendo una comunicación más profesional, trazable y orientada a la prevención de problemas, en lugar de una gestión reactiva. A continuación, se muestra el análisis de la evolución del comportamiento organizacional frente al uso del ERP como herramienta de comunicación, mediante un modelo de madurez en el uso del ERP

Tabla 1*Modelo de madurez en el uso del ERP*

Dimensión	Nivel 1 en Jhomeron (antes)	Nivel 2 en Jhomeron (actual intermedio)	Nivel 3 en Jhomeron (objetivo)
General	ERP poco utilizado con predominio de kardex manual.	Uso de SAP como registro principal de ingresos con procedimientos definidos.	Uso de sistema SAP como única fuente de datos para decisiones.
Comunicacional	Comunicación informal entre áreas basada en llamadas, correos y papeles; mensajes inconsistentes.	Uso de canales formales a través de SAP para registrar, aún con apoyos informales.	Uso de comunicación totalmente integrada en el ERP, con reportes y alertas compartidos.
Operativa	Registros incompletos; alto número de errores y duplicados; mucho retrabajo.	Menos inconsistencias (fechas, documentos, unidades) y reducción de retrabajo.	Procesos estandarizados, automatizados y medidos con KPI de tiempo y errores.
Cultural	Resistencia al ERP; se ve como una carga administrativa.	Aceptación creciente; se reconoce el valor de registrar bien en SAP.	Cultura orientada a datos y mejora continua soportada en SAP.
Impacto organizacional	Baja trazabilidad y decisiones reactivas ante quiebres de insumos.	Mayor trazabilidad y coordinación entre Planificación, Compras y Almacén.	Abastecimiento preventivo y decisiones estratégicas más confiables y conectadas.

Nota. La tabla del modelo de madurez muestra los distintos niveles de evolución en el uso del ERP dentro de la organización, desde un uso básico y desestructurado hasta una gestión integrada, estandarizada y orientada a la mejora continua. Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión general, el paso del Nivel 1 al Nivel 3 refleja una transición desde un uso meramente nominal del ERP hacia un esquema donde SAP se convierte en el eje de la toma de decisiones de abastecimiento. En el nivel inicial, la empresa mantiene un kardex manual predominante y una información fragmentada, lo que evidencia una gestión documental poco confiable y fuertemente dependiente de prácticas heredadas. En el nivel intermedio, la empresa ya reconoce a SAP como el registro principal de ingresos y establece procedimientos básicos, lo que muestra un cambio de enfoque desde la improvisación hacia la formalización operativa. Finalmente, el objetivo del Nivel 3 implica no solo registrar, sino explotar la información del sistema para decidir qué, cuándo y cuánto comprar, configurando un uso estratégico del ERP donde la base de datos se asume como única versión válida de la realidad operativa.

En la dimensión comunicacional, el problema de fondo no es solo tecnológico, sino relacional y de disciplina en el uso de los canales. En el Nivel 1, la comunicación entre áreas se sostiene en llamadas, correos y documentos sueltos, lo que genera mensajes inconsistentes y poca trazabilidad; es decir, cualquier error o malentendido es difícil de rastrear y corregir. En el Nivel 2, SAP empieza a utilizarse como canal formal de registro de movimientos, aunque aún convive con medios informales, lo que revela una etapa de transición donde la organización prueba el sistema, pero no ha roto del todo con prácticas anteriores. El Nivel 3 plantea una comunicación casi totalmente integrada en el ERP, con reportes y alertas compartidos; en términos cualitativos, esto supone una cultura donde la información deja de ser “propiedad” de cada área y se convierte en un recurso común, visible y verificable para todos los involucrados.

Desde la dimensión operativa, el avance entre niveles evidencia una mejora en la calidad del dato y en la eficiencia del trabajo cotidiano. En el Nivel 1, los registros incompletos y los duplicados traducen una operación con alto grado de retrabajo, donde el tiempo se consume en corregir errores más que en planificar o mejorar procesos. Al pasar al Nivel 2 se observan menos inconsistencias, lo que indica que los procedimientos definidos en SAP comienzan a generar disciplina: se valida mejor la información, se reduce la necesidad de correcciones y se libera capacidad operativa para tareas de mayor valor. En el Nivel 3, la meta es alcanzar procesos estandarizados y automatizados, medidos mediante KPI de tiempos y errores; esto implica que la operación ya no se mide solo por cumplir tareas, sino por la capacidad de hacerlo con precisión, rapidez y previsibilidad, apoyándose en datos confiables para mejorar continuamente.

En la dimensión cultural, el éxito del proyecto depende de un cambio profundo en la forma en que las personas perciben y usan el ERP. En el Nivel 1, el sistema se vive como una carga administrativa, lo que suele traducirse en registros tardíos, uso mínimo de funciones y resistencia abierta o pasiva al cambio. El Nivel 2 muestra un punto de inflexión: se reconoce el valor de registrar bien en SAP y la aceptación crece, lo cual sugiere que los usuarios comienzan a ver beneficios concretos, como menor conflicto entre áreas o menos reclamos por errores. El Nivel 3 plantea una cultura orientada a datos y a la mejora continua, en la que SAP no es solo una obligación, sino un soporte para aprender del propio desempeño; en términos cualitativos, esto se refleja en colaboradores que consultan reportes, plantean mejoras al flujo y asumen responsabilidad sobre la información que ingresan.

La dimensión de impacto organizacional articula los efectos de todas las anteriores sobre los resultados de la empresa. En el Nivel 1, la baja trazabilidad y las decisiones reactivas frente a quiebres de insumos describen una organización que opera “apagando incendios”, con costos ocultos por paralizaciones, compras de urgencia y tensiones entre áreas. En el Nivel 2, la mayor trazabilidad y la mejor coordinación entre Planificación, Compras y Almacén indican que la empresa empieza a controlar su proceso de abastecimiento y a reducir la incertidumbre, aunque todavía puede verse afectada por prácticas informales residuales. El Nivel 3, en cambio, proyecta un escenario de abastecimiento preventivo y decisiones estratégicas más confiables y conectadas, donde la información del ERP permite anticipar necesidades, negociar mejor con proveedores y alinear los objetivos de costo, servicio y nivel de inventario, consolidando una gestión logística que aporta ventaja competitiva y no solo soporte operativo.

Resultados Cuantitativos:

En coherencia con el primer objetivo específico de describir los procesos actuales del área de Planificación, su gestión de programación y las oportunidades de mejora que inciden en la coordinación con Compras en Industrias Jhomeron S.A. (2025), el análisis metodológico se orientó a examinar la calidad y trazabilidad de la información que sustenta dichos procesos. Dado que la programación de requerimientos depende directamente de la precisión, integridad y oportunidad de los registros logísticos, se adoptó un enfoque comparativo antes–después de la implementación del sistema SAP como canal formal de gestión. Este enfoque permitió no solo evaluar la evolución técnica de los registros, sino

también identificar brechas operativas que impactan en la articulación entre Planificación y Compras, estableciendo una base objetiva para reconocer oportunidades de mejora en la coordinación interáreas.

La trazabilidad metodológica del análisis se basó en un enfoque comparativo antes–después de la adopción exclusiva del sistema SAP como canal formal de gestión de requerimientos. Para ello, se evaluó la calidad de la información logística registrada en dos momentos: en el escenario previo, mediante registros manuales (kardex y controles paralelos en archivos externos), y en el escenario posterior, a través de los datos generados directamente en el sistema SAP. Se analizaron 312 registros correspondientes al periodo previo a la implementación y 327 registros generados en SAP tras la puesta en marcha del flujo estandarizado, lo que permitió comparar de manera objetiva la evolución en la calidad, consistencia y trazabilidad de la información.

Como instrumentos de recolección se utilizaron fichas de verificación de calidad de datos diseñadas para evaluar cinco criterios: existencia de documento de sustento, completitud de campos obligatorios, estandarización de unidades de medida, consistencia de la información registrada y presencia de duplicidades. Estos criterios se aplicaron de forma uniforme a ambos grupos de registros (manuales y digitales), permitiendo obtener indicadores porcentuales y absolutos sobre la calidad del registro.

En concordancia con el segundo objetivo específico de describir los procesos actuales del área de Compras —incluyendo su gestión de aprovisionamiento, los procedimientos de adquisición de insumos, los flujos de información con otras áreas y las oportunidades de mejora que inciden en el abastecimiento en Industrias Jhomeron S.A. (2025)— el análisis se

centró en la calidad de los registros que respaldan el proceso de compra y abastecimiento productivo. Bajo un criterio de selección no probabilístico por conveniencia, se consideraron todos los movimientos de insumos vinculados a órdenes de producción dentro de los periodos evaluados que contaran con información mínima identificable, excluyéndose aquellos que no permitieran una trazabilidad básica. Este enfoque permitió examinar de manera objetiva cómo la gestión documental y la consistencia de la información influyen directamente en la eficiencia del proceso de aprovisionamiento y en la coordinación operativa con las áreas usuarias.

El criterio de selección de los registros fue no probabilístico por conveniencia, considerando todos los movimientos de insumos vinculados a órdenes de producción dentro de los periodos evaluados que contaran con información mínima identificable (fecha, material y área solicitante). Se excluyeron registros incompletos que no permitieran su trazabilidad básica o que no estuvieran relacionados directamente con el proceso de abastecimiento productivo.

Con relación a la completitud, se evidencia un mayor porcentaje de ingresos con documento sustentatorio consignado en SAP (96,0%) que en el formato manual (72,1%). Así también, el SAP obtuvo una mayor cantidad de registros con campos claves completos (fecha, código artículo, cantidad y unidad) 94.8% contra un 68.6% obtenido en el manual de kardex. En términos de consistencia con relación a las unidades, SAP presentó 98.5% de registros con unidades estándar (por ejemplo, KG), mientras que el registro manual sólo alcanzó a 84.9%, llamando la atención en este último por mayor dispersión y la existencia de valores no normalizados.

Conforme a la calidad del registro, el número de repeticiones (igual artículo–fecha–documento) fue significativamente menor en SAP (n = 5) que en el kardex manual (n = 19). En resumen, estas evidencias cuantitativas avalan que el registro informatizado entraña un mayor grado de trazabilidad, estandarización y control documental que el registro manual (ver Tablas 2 y 3).

En relación con el tercer objetivo específico de describir la viabilidad de emplear un sistema ERP como herramienta de integración y mejora de la comunicación entre las áreas de Planificación y Compras, el análisis se sustenta en la experiencia de implementación del kardex digital en SAP como evidencia práctica de cambio organizacional. Los resultados empíricos no solo mostraron mejoras en la integridad, consistencia y trazabilidad de la información, sino también un impacto directo en la forma en que las áreas interactúan, comparte datos y coordinan el abastecimiento.

La implementación de kardex digital en SAP derivada de resultados empíricos, evidenció no solo ventajas en la integridad, consistencia y trazabilidad de la información, sino que también se visualizó el fortalecimiento en competencias profesionales básicas. A nivel operativo, la unificación del formato de registro y la reducción de inconsistencias requirió -y potenció- las capacidades para gestionar la información, tales como validar, depurar y controlar documental y, también, un mayor manejo del módulo de SAP para asegurarse de que cada movimiento quedara debidamente sustentado con criterios homogéneos. También, disponer de información más exacta y oportuna mejoró la coordinación entre Planeación, Compras y Almacén, al tener un sólo criterio y reducir el retrabajo provocado por consultas, ajustes o correcciones. En líneas generales, estos hallazgos sugieren un movimiento hacia una gestión más integrada y analítica con SAP y el

análisis de datos proporcionando plataformas para decisiones de adquisición más consistentes y conectadas.

Tabla 2

Comparación de completitud y consistencia del registro de ingresos: kardex manual vs SAP

Indicador	Manual	SAP
Número de registros (n)	312	327
Registros con documento (%)	72.1	96.0
Registros con campos completos (%)	68.6	94.8
Unidad estandarizada (p. ej., KG) (%)	84.9	98.5
Registros duplicados (n)	19	5

Nota. “Campos completos” considera al menos fecha, código de artículo, cantidad y unidad. El criterio de duplicado se definió como coincidencia de artículo–fecha–documento (y cantidad cuando aplica). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

Errores e inconsistencias detectadas en el registro de ingresos: manual vs SAP

Tipo de inconsistencia	Manual (n)	SAP (n)
Fecha faltante o inválida	14	3
Documento faltante	87	13
Código de artículo faltante	9	1
Unidad no estandarizada	47	5
Cantidad no válida (0, texto, negativo)	11	2

Nota. Las inconsistencias se identificaron mediante validaciones de formato y reglas de negocio definidas para el kardex. Fuente: Elaboración propia.

En suma, los resultados cuantitativos confirman la viabilidad de emplear un sistema ERP como herramienta de integración entre Planificación y Compras, al evidenciar que el uso de SAP mejoró notablemente la calidad, consistencia y trazabilidad de la información, redujo errores y duplicidades, y fortaleció el sustento documental, lo que favorece una comunicación más confiable y decisiones de abastecimiento más oportunas y eficientes en Industrias Jhomeron S.A. durante 2025, tal y como se estableció en el tercer objetivo específico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Conclusión 1 – Área de Planificación

Se evidenció que los procesos de programación del área de Planificación presentaban debilidades principalmente en la forma de comunicar sus requerimientos a Compras, debido al uso frecuente de canales informales y a la ausencia de criterios estandarizados para el registro de necesidades de insumos. Esta situación generaba desalineación entre la programación productiva y el inventario real, además de ambigüedad en prioridades y retrasos en la atención de requerimientos. En ese sentido, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de la comunicación, la trazabilidad de la información y una mayor integración con los datos del sistema ERP para fortalecer la coordinación interáreas.

Conclusión 2 – Área de Compras

Se determinó que el área de Compras desarrollaba su gestión de aprovisionamiento con información que en muchos casos era incompleta, tardía o poco estandarizada, lo que afectaba la planificación de las órdenes de compra y favorecía un enfoque reactivo ante quiebres de stock. Los flujos de información con Planificación y Almacén no seguían siempre canales formales ni criterios uniformes de registro, generando reprocesos y dificultades para asignar responsabilidades. Por ello, se estableció la necesidad de fortalecer procedimientos formales, mejorar la calidad del dato recibido y consolidar mecanismos de seguimiento que permitan decisiones de compra más oportunas, coordinadas y confiables.

Conclusión 3 – Viabilidad del ERP como herramienta de integración

La implementación de SAP como sistema único de registro y comunicación demostró ser una solución viable y eficaz para integrar los procesos de Planificación y Compras, al elevar significativamente la calidad, consistencia y trazabilidad de la información logística. La reducción de errores, duplicidades e inconsistencias, junto con la estandarización de unidades y campos obligatorios, permitió contar con una base de datos más confiable para el MRP y la toma de decisiones de abastecimiento. En conjunto, estos resultados evidencian que el ERP no solo mejora el control operativo, sino que también fortalece la coordinación interáreas y promueve una gestión de abastecimiento más preventiva, eficiente y basada en datos.

Recomendaciones

Recomendación 1. Área de Planificación

Implementar un esquema de planificación colaborativa soportado en SAP, donde el programa de producción se traduzca automáticamente en requerimientos preliminares visibles para planificar mediante reportes compartidos o alertas tempranas. Esto permitiría anticipar necesidades críticas antes de que se conviertan en urgencias, fortalecer la trazabilidad desde la programación hasta la solicitud formal y transformar la comunicación entre áreas en un proceso preventivo y basado en datos.

Recomendación 2. Área de Compras

Desarrollar un sistema de priorización inteligente de requerimientos dentro del flujo de compras, incorporando criterios como criticidad del insumo, impacto en la producción y nivel de inventario disponible, de modo que SAP no solo registre solicitudes, sino que apoye

la toma de decisiones sobre qué comprar primero. Esto ayudaría a que el área de compras pase de un enfoque reactivo a uno estratégico, con mayor capacidad de anticipación y mejor alineación con las necesidades operativas.

Recomendación 3. Viabilidad del ERP como herramienta de integración

Evolucionar el uso de SAP desde una función transaccional hacia una herramienta de análisis y gestión integrada, promoviendo el uso de reportes compartidos, paneles de control interáreas y revisiones periódicas basadas en datos del sistema. Este enfoque consolidaría al ERP como espacio común de coordinación, fortalecería la cultura de decisiones basadas en información confiable y aseguraría que la mejora en comunicación y abastecimiento sea sostenible en el tiempo.

REFERENCIAS

- Althabatah, A., Yaqot, M., Menezes, B., & Kerbache, L. (2023). Transformative Procurement Trends: Integrating Industry 4.0 Technologies for Enhanced Procurement Processes. *Logistics*, 7(63), 1–40. <https://www.mdpi.com/2305-6290/7/3/63>
- Arenal, C. (2016). *Gestión de compras en el pequeño comercio*. Tutor Formación.
- Astuti, S., Arso, S., & Wigati, P. (2015). Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 3(1), 103–111. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jkm/article/view/11129>
- Ayala, M. (2016). *Gestión de compras - comercio y marketing*. Editex SA.
- Bm, R., Hendrawan, M., & Zauhar, S. (2023). The Effect of Organizational Communication on Knowledge Sharing and Human Resource Performance in The Indonesian Islamic Student Community Organization. *Journal of Information and Knowledge Management (JIKM)*, 13(1), 18–35. <https://journal.uitm.edu.my/ojs/index.php/JIKM/article/view/4712/2543>
- Cabellos, J. (2025). *Optimización de la cadena de suministros para reducir costos en la producción y entrega en la empresa Innovación en Cosmética Magistral S.A.C. del 2020 al 2024* [Tesis de Titulación, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/13ebe721-dc64-47d9-ae88-0d7a9c889f7d/content>
- Cañas, H., Mula, J., Campuzano, F., & Poler, R. (2022). Computers & Industrial Engineering A conceptual framework for smart production planning and control in

Industry 4.0. *Computers & Industrial Engineering*, 173(9), 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108659>

Celi, D., Mendiola, N., & Cabrera, E. (2024). Mejora en la gestión de abatecimiento, planeamiento y control de la producción a través de las herramientas material requirements planning y master production schedule en una mype dark kitchen.

Ingeniería Industrial, 46, 83–103.

https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/6875/7047

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5th ed.).

México D.F.: Pearson Educación.

Cruz, A. (2017). *Gestión de inventarios*. Ic Editorial.

Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101.

<https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/16358>

De Souza, P., & Ledur, L. (2010). Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: eles realmente existem? estudo empírico no Brasil. *RAE Eletrônica*, 9(2).

<https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000200006>

European Council of the Paint Printing Ink and Artists' Colours Industry. (2021). *CEPE Anual Report 2021*. [https://cepe.org/wp-](https://cepe.org/wp-content/uploads/2023/10/CEPE_Annual_Report_2021_Final.pdf)

[content/uploads/2023/10/CEPE_Annual_Report_2021_Final.pdf](https://cepe.org/wp-content/uploads/2023/10/CEPE_Annual_Report_2021_Final.pdf)

Gaviño, G., Vázquez, S., Barrios, E., & Velarde, J. (2021). Procedimiento matemático,

orientado a la simulación en Flexsim, mediante un sistema de enseñanza de planificación de requerimientos de materiales (MRP). *Revista Investigación Operacional*, 42(3), 409–421. <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/42321-12.pdf>

Guida, M., Caniato, F., Moretto, A., & Ronchi, S. (2023). Journal of Purchasing and Supply Management The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(2), 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100823>

Gurgun, A., Kunkcu, H., Koc, K., Arditi, D., & Atabay, S. (2024). Challenges in the Integration of E-Procurement Procedures into Construction Supply Chains. *Buildings*, 14(605), 1–21. <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/3/605>

Huang, J., & Ming, S. (2024). Data-Driven Analysis of Supply Chain Integration ' s Impact on Procurement Performance in International EPC Projects. *Sustainability*, 16(10729), 1–31. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/23/10729>

Kaukokari, J. (2025). *Improving the Procurement Planning for Packages – Case PPG Tikkurila* [Metropolia University of Applied Sciences]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/898878/Kaukokari_Johanna.pdf;jsessionid=4EA0A2542392C38C55C8285D9DCCDCE6?sequence=2

Kumar, P. (2023). Digital Transformation in Supply Chain Management: Artificial Intelligence (AI) and Machine Learning (ML) as Catalysts for Value Creation. *International Journal of Supply Chain Management*, 12(6), 57–63.

<https://pdfs.semanticscholar.org/d0a7/75ed433b26a5319a33fa9c746e10f5135fb0.pdf>

Laari, S., Lorentz, H., & Lindau, R. (2025). Procurement 's role in resolving demand – supply imbalances : an information processing theory perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 68–100.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0382>

Leno, J. (2021). *Aplicación de la gestión de compras para mejorar el abastecimiento en el proyecto de Antamina de la empresa Zamine Service Perú S.A.C., Lurín 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67048>

López, C. (2021). *Análisis y propuesta de mejora en la planificación de la demanda en una empresa de consumo masivo de alimentos* [Tesis de Licenciatura, Pontificia

Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/60b5a61e-300d-4d02-879f-2e1ccd1a1d40>

Lopez, L., & Pantoja, A. (2024). *La comunicación organizacional en el área de adquisiciones en una entidad del Estado en Lima, periodo 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/server/api/core/bitstreams/317e1448-cb26-4389-90d4-494cf32bc5bb/content>

Lotfi, R., Rajabzadeh, M., Zamani, A., & Rajabi, M. (2022). Viable supply chain with vendor-managed inventory approach by considering blockchain , risk and robustness. *Annals of Operations Research*, 16(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10479-022->

05119-y

- Mittal, A., Cocoual, C., Erriquez, M., & Liakopoulou, T. (2024). *Revolutionizing procurement : Leveraging data and AI for strategic advantage* (Issue 6).
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/revolutionizing-procurement-leveraging-data-and-ai-for-strategic-advantage>
- Novillo, C., & Santos, J. (2024). *Optimización de la producción aplicando lean manufacturing en la empaedora Nirsa S.A. Posorja-Ecuador* [Trabajo de Integración Curricular]. <https://repositorio.upse.edu.ec/items/f4043291-7362-4d86-aadc-3712b299c815>
- Pilcher, G. (2023). The Great Supply Chain Fiasco of 2021 – 2022 : What Lies Ahead ? *PaintOrg*, 30–40. https://www.paint.org/wp-content/uploads/2023/05/Supply-Chain-Fiasco-of-2021-2022-What-Lies-Ahead_MayJune-2023.pdf
- Sallo, R., & Perales, Á. (2024). *Propuesta de mejora de la eficiencia en la gestión de operaciones en proyectos de perforación diamantina aplicando Kanban y Trabajo Estandarizado en una empresa del rubro de exploración minera* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas].
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/674813>
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras (Adquisiciones y abastecimiento)*. Grupo Editorial Patria.
- Serrano, J., & Mula, J. (2021). Smart Master Production Schedule for the Supply Chain : A Conceptual Framework. *Computers*, 10(156), 1–24. <https://www.mdpi.com/2073->

431X/10/12/156

Snow, J. (2017). *The Supply Chain Manager's Handbook*.

<https://www.jsi.com/resource/the-supply-chain-managers-handbook/>

Stek, K., & Schiele, H. (2021). How to train supply managers – Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100700>

Thomas, S. (2008). *A Practical Application of Supply Chain Management Principles*.

http://web.tecnico.ulisboa.pt/~mcasquilho/CD_Casquilho/suggested/Schoenfeldt.pdf

Tikoo, N. (2010). *Logistics and Supply Chain Management*.

Tkalac, A., Vercic, D., Coz, S., & Spoljaric, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(11), 1–10.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>

Trejo, C., Mendoza, A., & Weldon, R. (2011). Inventories, Financial Metrics, Profits, and Stock Returns in Supply Chain Management. In *Supply Chain Management* (pp. 237–260). <https://doi.org/10.5772/15733>

Vaca, T. (2023). *Propuesta de mejora de la gestión de compras de empresa contratista de proyectos en Chalhuanhuacho Apurímac* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/9c439017-a1bd-475e-be23-50fb998a2a85>

Vieira, C., & Balestra, M. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del

cambio. *Comunica360*^o, 2, 37–56.

<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/comunica360/article/view/7331/7392>

Walden, J. (2021). Introduction to Supply Chain and Operations Management. *University of Kansas School of Business, Lawrence, Kansas*. <http://hdl.handle.net/1808/30723>

Zhou, L., Jiang, Z., Geng, N., Niu, Y., Cui, F., & Liu, K. (2022). Production and operations management for intelligent manufacturing: a systematic literature review.

International Journal of Production Research, 60(2), 808–846.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2017055>

ANEXOS

Registros de compras provenientes de stock físico

Campo	Valor						
Artículo	ACETATO DE ETILO						
Código							
Tipo							
Período							
Stock mínimo							
Stock máximo							
Unidad de medida							
Almacén							
Fecha	Documento	Lote	Entradas	Salida	Saldo	Persona	Otros/Observaciones
2/11/2025	16936	114741		208.4		Menicho	
4/11/2025	16943	114585		1.25		Nesta	
4/11/2025	16944	114822		1.25		Nesta	
4/11/2025	16942	114820		1.25			
4/11/2025	16940	114787		39.27	296.285	Facundo	Ull-76 (ilegible)
6/11/2025			180		476.285		
6/11/2025	16955	114949			437.045	Facundo	U lto zu Claus (ilegible)
10/11/2025	16976	114931		208.4	228.645	Menacho	
13/11/2025	16994	114940		1.25	227.395	Nesto	@l Hasils (ilegible)
13/11/2025			180		407.395		
15/11/2025	17010	115259		208.4	198.995	Menacho	ACHTEROP (ilegible)
17/11/2025	17016	115306		1.25		Nehu	Es Mail (ilegible)
17/11/2025	17017	115308		1.25	196.495	Nehu	64 Mill (ilegible)

Registros de compras provenientes de stock en SAP

Fecha	Número de artículo	Descripción del artículo	En stock	Almacén predeterminado	Costo del artículo	Unidad de medida de compras	Factor de compra 1	Unidad de medida de inventario
1/11/2025	2500NAC-001	ACEITE DE PESCADO SEMIREFINADO	0.00000	MP	8.1700	KG	1.00000	KG
1/11/2025	2500NAC-002	ACEITE DE SOYA BLANQUEADO	15366.50000	MP	4.5656	TONELADA	1.00000	KG
1/11/2025	2500NAC-003	ACEITE CRISOL GRANEL SOYA	0.00000	MP	5.3032	TONELADA	1.00000	KG
1/11/2025	2601IMP-001	2-ETHYLHEXANOIC ACID	24788.45000	MP	7.4881	KG	1.00000	KG
1/11/2025	2601NAC-001	ACIDO ADIPICO	206.64000	MP	18.7192	KG	1.00000	KG
1/11/2025	2601NAC-002	ACIDO BENZOICO	57.00000	MP	8.8954	KG	1.00000	KG
1/11/2025	2601NAC-000	ACIDO FOSFORICO 85%	369.08900	MP	4.6514	KG	1.00000	KG
2/11/2025	2601NAC-004	ACIDO NAFTENICO	0.00000	MP	2.5458	GAL	1.00000	KG
2/11/2025	2601NAC-005	ACIDO 2 ETIL HEXANOICO	0.00000	MP	9.4701	KG	1.00000	KG
2/11/2025	2601NAC-006	ITEM LIBRE	0.00000	MP	0.0000	KG	1.00000	KG
2/11/2025	2602NAC-001	ACIDO TANICO	5.00000	MP	67.5640	KG	1.00000	KG
2/11/2025	2603NAC-001	ACIDO FENICO	1.00000	MP	50.0000	KG	1.00000	KG
2/11/2025	2604NAC-001	ACIDO CITRICO	1.00000	MP	28.8100	KG	1.00000	KG
2/11/2025	1801IMP-224	FIRE RETARDANT FC6S (RETARDANTE DE LLAMA)	890.98000	MP	36.3961	KG	1.00000	KG