



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de un nuevo procedimiento de compras a través de una propuesta de flujograma en una distribuidora comercial peruana

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Contador Público

Cristhian Benjamín Mayo Chinga

Revisor:
Dra. María Cecilia Venegas Morales

Piura, diciembre de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Cristhian Benjamín Mayo Chinga, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 74527652, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de un nuevo procedimiento de compras a través de una propuesta de flujograma en una distribuidora comercial peruana”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dra. Maria Cecilia Venegas Morales, identificado con DNI: 02605551

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/12/2024.

Firma del autor¹

Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

El presente estudio se enfoca en mejorar el proceso de adquisición de mercadería a través de la implementación de un nuevo flujograma de compras en una distribuidora comercial peruana, con el propósito de disminuir los costos relacionados con el exceso de inventario y las pérdidas monetarias ocasionadas por la merma anormal, al mismo tiempo que se optimiza la rotación de productos y se incrementan las ventas. Dicho proceso genera ventajas tanto para los proveedores como para la distribuidora.

El problema principal detectado fue la ausencia de un enfoque estratégico en la adquisición de mercancías, lo que finalizaba en decisiones de compra influenciadas por la presión de los proveedores e intereses propios de la distribuidora, ocasionando sobrecostos y gastos, obteniendo como resultado que el margen de ganancia disminuya. Se diseñó e implementó un nuevo procedimiento de compras con tres proveedores piloto, basándose en el análisis de la rotación de productos, el poder negociador y la renegociación de condiciones comerciales. Los resultados incluyen una mejora significativa en la liquidez, una reducción del 80% de las mermas y mitigar costos de almacenamiento. Además, este nuevo procedimiento permitió una mayor autonomía en la toma de decisiones por parte del área de compras y fortaleció la relación con los proveedores en mención. La aplicación de estos cambios sigue vigente y se proyecta su implementación con otros proveedores de mayor tamaño.

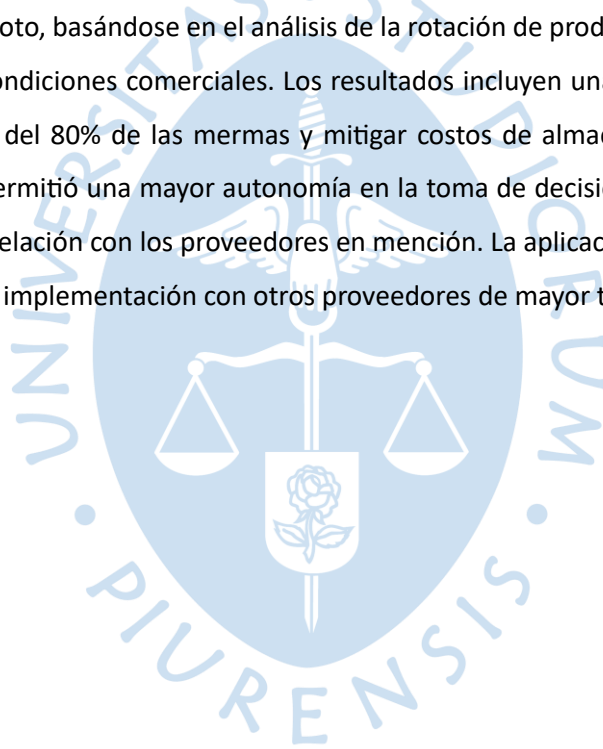


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividades principales	9
1.1.3 Misión y visión	9
1.1.4 Estructura organizacional.....	10
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	10
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	11
1.2.2 Propósito del puesto.....	11
1.2.3 Proceso objeto del informe.....	12
1.2.4 Resultados concretos logrados	12
Capítulo 2. Fundamentación del tema	13
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	13
2.1.1 Definición y objetivo de la NIC 2.....	13
2.1.2 Valoración de inventarios.....	13
2.1.3 Costos de compra	13
2.1.4 Valor neto realizable	13
2.1.5 Gestión de compras en la cadena de suministro	13
2.1.6 Tipos de aprovisionamiento.....	14
2.1.7 Gestión de inventarios.....	14
2.1.8 Importancia de los inventarios	15
2.1.9 Modelos de cantidad de pedido fijo y modelos de período fijo	18
2.1.10 Análisis de regresión lineal	18
2.1.11 Matriz de Kraljic	18
2.2 Antecedentes.....	19
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	22
3.1 Problema principal.....	22
3.2 Solución propuesta	22
3.3 Criterio y base teórica.....	24
3.4 Desarrollo de experiencias	25
3.5 Resultados obtenidos	25
Conclusiones.....	28
Recomendaciones	29

Referencias 30



Lista de tablas

Tabla 1 Disminución de costos de almacenaje y mermas..... 25

Tabla 2 Aumento de las ventas en los meses pilotos 26



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa	10
Figura 2 Matriz de Kraljic.....	18
Figura 3 Modelo de nuevo flujograma de compras para proveedores piloto	27



Introducción

En el contexto empresarial que se vive hoy en día, uno de los grandes retos que enfrentan las compañías y en especial las distribuidoras comerciales, es mejorar la eficiencia en sus procesos de compras, siendo este un factor clave para reducir los costos operativos relacionados con la adquisición de mercadería y las potenciales mermas incurridas por las malas prácticas de abastecimiento. La falta de un procedimiento estratégico correctamente definido puede llevar a tomar decisiones de compra incorrectas, lo que genera costos adicionales y gastos importantes, como ha sucedido con la distribuidora objeto de estudio.

El propósito del presente trabajo es plantear e implementar un nuevo procedimiento de compras bajo la propuesta de un nuevo flujograma, que ayude a optimizar la rotación de inventarios y mejore las condiciones de negociación con los proveedores comerciales pilotos escogidos. Se pretende demostrar cómo una gestión estratégica en las compras puede reducir costos de almacenamiento, minimizar las pérdidas por deterioro y elevar las ventas concretadas.

El desarrollo del trabajo se estructura en tres capítulos. El primero describe la distribuidora objeto de estudio, su ubicación, principales actividades, misión y visión, así como su estructura organizativa. También se detalla la experiencia del autor, específicamente en el área de finanzas, y las funciones desempeñadas.

En el segundo capítulo se expone la fundamentación teórica que sustenta el tema, con el objetivo de contextualizar, desde lo más general a lo más particular, el problema detectado y la solución que se propone.

El tercer capítulo está dedicado a presentar las aportaciones y experiencias desarrolladas. Se describe el problema principal, la solución implementada y los resultados obtenidos. Se destacan los beneficios alcanzados gracias al nuevo procedimiento de compras, aplicado inicialmente a un grupo de tres proveedores piloto. Por último, se exponen una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Debido a la confidencialidad solicitada por parte de la distribuidora comercial y con el propósito de preservar la información sujeta a análisis, no se especificará el nombre de la compañía. En adelante, se hará referencia a esta como "la distribuidora".

La distribuidora es una empresa peruana con una sólida trayectoria en el sector de distribución de productos de consumo masivo y servicios de transporte de carga interprovincial. Fundada en 1965, comenzó sus actividades dedicándose a la venta de abarrotes y productos de primera necesidad. Con el tiempo, ha logrado consolidarse como un referente en la región norte del Perú, reconocida por la calidad de sus productos y la lealtad de sus clientes.

En los años 90 adoptó una renovada visión empresarial al incorporar el servicio de transporte de carga interprovincial. Esta diversificación permitió a la distribuidora fortalecer su presencia en el mercado y mejorar su oferta de servicios. Desde entonces, la empresa ha continuado expandiéndose y mejorando sus procesos.

1.1.1 Ubicación

La distribuidora mantiene su sede principal en Piura, provincia de Piura y distrito 26 de Octubre. Esta sede constituye el objeto de estudio del presente trabajo. Asimismo, se encuentran sucursales en Tumbes, Chiclayo, Cajamarca, Trujillo, Huamachuco y Chimbote.

1.1.2 Actividades principales

Las actividades principales de la distribuidora incluyen:

Distribución y logística: gestión integral de la cadena de suministro, garantizando la entrega oportuna de productos a clientes mayoristas y minoristas.

Comercialización: promoción y venta de abarrotes y bebidas de alta calidad, abarcando diversas categorías de productos de consumo masivo.

Transporte de carga: servicio de transporte de carga interprovincial, asegurando una cobertura eficiente y confiable.

Innovación y mejora continua: implementación de mecanismos innovadores en los procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

Atención al cliente: servicio personalizado y cercano, manteniendo una relación directa con los clientes para asegurar su satisfacción.

1.1.3 Misión y visión

La distribuidora define su misión como brindar a sus clientes una amplia variedad de productos de consumo masivo de marcas líderes, así como servicio transporte y despacho, ofreciendo precios competitivos, sin dejar de lado la capacitación continua del personal, asegurando su alta productividad

y compromiso para de esta forma mantener la preferencia y satisfacción de los clientes, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenido.

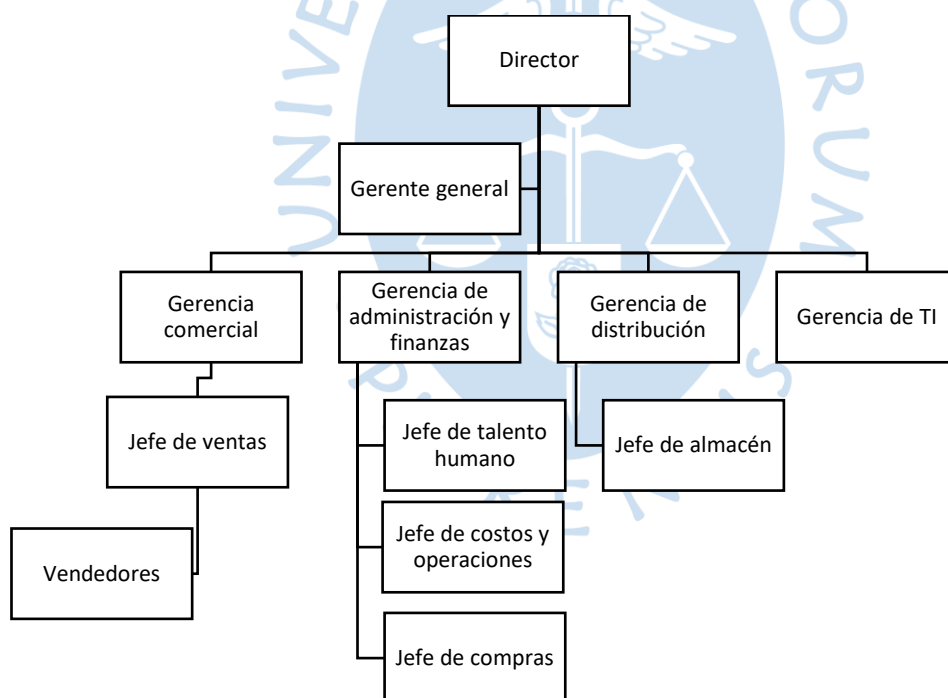
Mientras que su visión se orienta en torno a mantener un posicionamiento comercial sólido en la venta de productos de consumo masivo, servicios de transporte y despacho, superando las expectativas de calidad y servicio de los clientes, garantizando una sólida responsabilidad social y comercial, asegurando la solidez financiera y el crecimiento sostenible de la distribuidora.

1.1.4 Estructura organizacional

La distribuidora emplea a aproximadamente 500 trabajadores, asignados alrededor de las siete sucursales y en diversas áreas como operaciones, logística, ventas, marketing, atención al cliente y administración. Este equipo humano es fundamental para el éxito de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos corporativos y la satisfacción del cliente. A continuación, se diseña una adaptación resumida del organigrama de la distribuidora.

Figura 1

Organigrama de la empresa



Nota. Elaboración propia en base a la información interna de la empresa (2024).

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El autor del presente trabajo ha laborado como profesional en la empresa objeto de análisis en la sede Piura, desde mayo hasta diciembre de 2023 en el área de finanzas y subárea de costos y operaciones desempeñando en el puesto de auxiliar de finanzas en costos y operaciones. El área de

finanzas en costos y operaciones de la distribuidora es fundamental para la organización, dirección y control de las actividades financieras relacionadas con los costos operativos de la empresa. Este departamento se encarga de supervisar y optimizar el uso de los recursos financieros, asegurando que las operaciones diarias en las distintas sucursales sean eficientes y rentables. Áreas clave como logística, producción, calidad, mantenimiento y administración dependen directamente de la gerencia de operaciones y finanzas.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Entre las funciones realizadas por el profesional en su puesto de trabajo como auxiliar de finanzas, se encuentran las siguientes:

Coordinación con proveedores de transporte: gestionar las liquidaciones de gastos de los servicios de operación logística para asegurar la correcta facturación y pago.

Subir notas de crédito y débito a SAP B1: ingresar y registrar las notas de crédito y débito recibidas por parte de los proveedores comerciales en el sistema SAP B1 de la distribuidora, contribuyendo al cierre contable mensual.

Cobro de gastos financieros y operativos: coordinar y ejecutar el cobro de gastos financieros y operativos a clientes asignados, tales como el alquiler de pallets, operarios, entre otros.

Elaboración de cronogramas de compras: elaborar cronogramas de compras basados en el sugerido de la propia distribuidora, con base en las necesidades del mercado y los indicadores internos (días piso, nivel de stock y seguridad).

Elaboración de cronogramas de pago: elaborar cronogramas de pago a proveedores considerando sus estados de cuenta, bonificaciones, préstamos de mercadería y deudas financieras.

Análisis del flujo de caja: realizar análisis detallados del flujo de caja para identificar y resolver posibles cuellos de botella en los procesos de distribución y almacenaje.

Supervisión de devoluciones de compra: supervisar la información sobre las devoluciones de compra para asegurar la correcta recuperación de cada orden en las sedes asignadas.

Elaboración de informes financieros: preparar y presentar informes financieros periódicos, proporcionando datos precisos para la toma de decisiones estratégicas.

Control de inventarios: monitorear y analizar los niveles de inventario para evitar excesos o faltantes, asegurando la disponibilidad de productos necesarios, evitando mermas anormales y sobre stocks.

1.2.2 Propósito del puesto

Garantizar la operatividad y funcionamiento: asegurar el correcto funcionamiento de las diferentes sucursales de la empresa en materia de distribución y almacenaje de distintos proveedores. Esto implicaba una interacción constante con los distintos jefes de áreas operativas y administradores de los locales comerciales, así como proveedores de transporte y clientes.

Realizar los cronogramas de compra y pago: de acuerdo con los indicadores internos de días piso y necesidades de mercado (productos estacionales), así como el tique de venta de los proveedores, se realizaba los distintos cronogramas de compra de mercadería. En el caso de los cronogramas de pago, se diseñaban de acuerdo con los estados de cuenta de los proveedores, así como las respectivas notas de crédito y préstamos de mercadería.

1.2.3 Proceso objeto del informe

Basado en la actividad profesional desempeñada por el autor, se identificó la necesidad de optimizar el procedimiento de compras en la distribuidora, debido a la falta de un enfoque estratégico en la adquisición de mercaderías. A pesar de que la empresa podía estar sobrestockeada con ciertos productos o estos no tenían una alta rotación en el mercado, continuaban adquiriéndolos debido a la presión ejercida por los proveedores. Esta presión estaba motivada por el deseo de mantener una buena relación con los proveedores para obtener rebates, promociones y mantener la exclusividad.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Descentralización: actualización del flujograma de compras para los proveedores pilotos. Al diseñar un nuevo flujograma de compras, la discordancia entre el área comercial, de ventas e incluso gerencial general, fue mitigada por completo.

Reducción de mermas y costos: reducción del 80% en mermas. Asimismo, al reducir la cantidad de mercadería almacenada sin rotación, se redujeron los costos asociados a S/ 87,000 al final del mes de diciembre.

Aumento de liquidez: incremento de ventas durante los meses de noviembre y diciembre, ascendentes a S/ 511,000 respecto a S/ 268,000 correspondientes al mes de octubre, en los tres proveedores pilotos. Asimismo, trajo consigo una mejor negociación con proveedores al poder obtener un mayor volumen de ventas, lo que se vio reflejado en la exclusividad del canal y una mayor proporción de rebate a negociar con cada proveedor.

Mayor rotación de productos: al venderse los productos en el plazo determinado por el proveedor, se incrementó la rentabilidad en 90.67% al final de diciembre en comparación con octubre para las líneas de producto de los proveedores pilotos.

Capítulo 2. Fundamentación del tema

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

Con el objetivo de facilitar el entendimiento de la fundamentación a desarrollarse a continuación, el autor plantea postulados teóricos, partiendo de lo general a lo específico, sobre los inventarios y su papel en la cadena de suministros, los tipos de aprovisionamiento, la gestión e importancia de los inventarios y la base para la preparación del cronograma de compras empleado en la empresa objeto de estudio.

2.1.1 *Definición y objetivo de la NIC 2*

La NIC 2 regula el tratamiento contable de los inventarios, asegurando que estos se valoren de manera adecuada y precisa en los estados financieros de una empresa. Mantiene como principal objetivo evitar la sobrevaloración de las existencias y proporcionar una representación fiel del valor real de los activos de la organización (International Accounting Standards Board, 2018).

2.1.2 *Valoración de inventarios*

La NIC 2 establece que los inventarios se deben valorar al menor monto entre su costo y valor de venta neto. El objetivo es evitar sobrevaloraciones y garantizar ajustes acordes a cambios de mercado. Debido a esto, las empresas deben controlar costos y valor de mercado para mantener este equilibrio (International Accounting Standards Board, 2018).

2.1.3 *Costos de compra*

La NIC 2 menciona que los costos de compra son el valor de las existencias, adicionando de ser el caso, otros costos como impuestos no recuperables, transporte, manipulación y cualquier otro que se encuentre directamente relacionado con la obtención de bienes o servicios. Esto asegura a las empresas que todos los costos implicados en obtener las existencias se incluyan al calcular su valor, lo que es de suma importancia al mostrar los costos reales en sus respectivas partidas contables (International Accounting Standards Board, 2018).

2.1.4 *Valor neto realizable*

Es el precio estimado al que se puede vender un producto una vez deducidos los costos necesarios para completar su producción y venta. Las empresas deben monitorear constantemente este costo, ya que les permite ajustar con precisión el inventario y evitar su sobrevaluación. El valor neto realizable garantiza que los estados financieros reflejen plenamente el valor real de los activos, y de esta forma exista una representación fiel de la situación financiera de la empresa, obteniendo como consecuencia la mejoría en la toma de decisiones (International Accounting Standards Board, 2018).

2.1.5 *Gestión de compras en la cadena de suministro*

Hoy en día el abastecimiento juega un papel clave en cualquier empresa, ya que su correcta administración, en conjunto con una política y estrategia empresarial adecuada, trae consigo una

maximización en la rentabilidad. Tanto los proveedores sus áreas de suministros son factores críticos en el éxito comercial (Carangui et al., 2020).

En el entorno actual, las empresas deben contar con habilidades que incrementen valor a la cadena de suministro. En adición, la administración eficiente del abastecimiento es irremplazable para la elaboración presupuestal, sin distinción de productos o servicios, permitiendo de esta forma el cálculo de rentabilidad ofrecido a los clientes. Otra competencia importante en la gestión de compras es identificar las necesidades frecuentes de esta, que a menudo requieren la elaboración adecuada de un contrato con proveedores estratégicos (Gaitán & Golovina, 2021).

2.1.6 Tipos de aprovisionamiento

De acuerdo con Kraljic (1983) las empresas, dependiendo de la naturaleza del negocio, plantean distintos tipos de aprovisionamiento de acuerdo con sus necesidades, estacionalidad de productos y estrategias. A continuación, se detallarán aquellos que la distribuidora emplea como criterios de compra:

2.1.6.1 Por el riesgo del suministro y el impacto sobre el beneficio. Básicos: productos con alto impacto sobre el beneficio, pero con baja disponibilidad en el mercado, como harina de trigo, cemento y acero de construcción. Adicionando, se encuentran los estratégicos: productos con alto impacto sobre los beneficios y alto riesgo de suministro, requiriendo una cuidadosa selección de proveedores. También, se tienen a los no críticos: materiales con bajo impacto sobre el beneficio y bajo riesgo de suministro. Por último, cuellos de botella: materiales con bajo impacto sobre el beneficio, pero alto riesgo de suministro, cuya disponibilidad debe asegurarse por todos los medios.

2.1.6.2 Por el tipo de gestión de las existencias. Punto de pedido: gestión de compras en la que se envían órdenes de compra al alcanzar un nivel específico de stock, llamado "punto de pedido". Esto requiere control continuo de los stocks y cálculo basado en previsión de consumo, plazos de entrega, tamaño de lote y stock de seguridad. También se tiene a la programación temporal, donde las entregas se pactan con el abastecedor de acuerdo con una calendarización establecida de manera temporal.

2.1.6.3 Por la cantidad de suministradores disponibles. Único: compra de todas las necesidades de un producto a un solo proveedor, lo que permite un mejor control, pero conlleva riesgos de dependencia. Múltiples: compras a varios proveedores para evitar los inconvenientes de un único suministrador, aunque complica la gestión y puede generar problemas de calidad. Por último, se tiene al dual: uso de dos proveedores para cada producto, equilibrando economías de escala y seguridad de suministro.

2.1.7 Gestión de inventarios

La gestión de inventarios se enfoca en mantener disponibles los bienes al momento de requerir su uso o venta, basándose en políticas que permitan decidir cuándo y cuánto reabastecer el inventario

(Jiménez, 2006). Los aspectos básicos incluyen establecer relaciones exactas entre necesidades y abastecimientos, clasificar mercancías, minimizar costos de abastecimiento, mantener un nivel adecuado de inventario y satisfacer rápidamente la demanda. La gestión de inventarios tiene como objetivo maximizar el servicio al cliente, la eficiencia de las unidades de compra y producción, y minimizar la inversión en inventarios.

La NIC 2 permite a las empresas optimizar el uso de sus recursos al destacar la importancia de mantener productos en reserva, lo cual orienta las actividades económicas de manera efectiva (Avellan et al., 2015). Una gestión adecuada de inventarios contribuye a la reducción de costos mediante una mejor administración de los materiales en almacén y su movimiento. La forma en que se deben contabilizar los inventarios está establecida por la NIC 2. Además, la correcta valoración de los inventarios facilita una evaluación más precisa del manejo de la información (Núñez et al., 2018).

En adición a la idea anterior, la gestión de inventarios es una de las funciones más complejas dentro de las organizaciones, ya que requiere mantener un nivel adecuado de existencias para protegerse contra la incertidumbre, todo mientras se busca minimizar costos. En las economías emergentes, esta complejidad se intensifica debido a factores internos de la organización, así como a influencias externas de carácter económico, político o social, que afectan la toma de decisiones. En este entorno, la elección del sistema de medición de inventarios adecuado depende de características como la relación costo-beneficio de su implementación. Sin embargo, la selección de un sistema u otro puede llevar a diversos escenarios, que se combinan con técnicas de medición de inventarios, especialmente en economías donde los precios de los productos se ven expuestos a cambios relevantes (Fuertes, 2015).

Del mismo modo, existen implicancias para la adecuada gestión de inventarios, la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 2 sustenta la valorización de inventarios, análisis de obsolescencia y control de costos:

2.1.8 Importancia de los inventarios

De acuerdo con Carangui et al. (2020) los inventarios son claves en diversas áreas de la empresa, incluyendo aspectos estratégicos, operativos y financieros. Mantener una administración adecuada de estos, garantiza que la empresa pueda seguir operando sin interrupciones, y a la vez permite satisfacer de manera eficiente la demanda de los clientes, protegerse frente a posibles variaciones en los precios de mercado y optimizar la gestión de la cadena de suministro.

2.1.8.1 Satisfacción de la demanda. Los inventarios permiten que las empresas puedan atender de manera eficiente la demanda de sus clientes. Mantener un correcto stock de seguridad garantiza que los productos estén siempre disponibles en el momento del requerimiento del cliente, lo que previene ventas perdidas y reduce el riesgo de fuga hacia la competencia (Arnold et al., 2008). Además, contar con un nivel adecuado de inventarios permite a las empresas adaptarse a fluctuaciones

no previstas en la demanda sin causar interrupciones significativas en sus operaciones normales, asegurando la continuidad del negocio y la buena experiencia por parte del cliente (Waters, 2003).

2.1.8.2 Continuidad operativa. Las existencias son el escudo protector frente a las incertidumbres en la cadena de suministro y producción, permitiendo a las empresas enfrentar posibles interrupciones en el abastecimiento de materias primas. Gracias a esto, se puede mantener la producción normal sin sufrir interrupciones y se evitan costosas paradas operativas, especialmente en industrias donde estas paradas representan pérdidas significativas (Calatayud, 2017).

En este contexto, la administración de inventarios es de suma importancia para acreditar la continuidad de las operaciones naturales del negocio. Mantener un nivel adecuado de stock de seguridad garantiza la disponibilidad de productos en el momento oportuno, y permite una respuesta ágil ante cambios inesperados en la demanda o posibles inconvenientes comerciales con los proveedores (Berry et al., 2005).

Además, los autores antes mencionados, subrayan las consecuencias de una planificación proactiva y la importancia de diseñar estrategias de gestión de riesgos o planes de contingencia, las cuales ayudan a mitigar posibles amenazas, tales como: interrupciones en el suministro, fallos en la producción o incluso desastres naturales. Estas medidas permiten que las operaciones comerciales sigan su curso a pesar de los problemas imprevistos, trayendo consigo mayor experiencia en su curva de aprendizaje y un crecimiento sostenido.

2.1.8.3 Reducción de costos. Las existencias suelen reducir costos de diversas formas. Al adquirir mercaderías o materias primas en cantidades importantes, las empresas se benefician debido a los comunes descuentos por volumen, reduciendo de esta forma los costos de adquisición. Asimismo, las empresas que producen en grandes cantidades mantienen un mayor poder negociador con sus proveedores, por lo que, pueden obtener descuentos por volumen, lo que conlleva a una reducción de costos de insumos (Heizer et al., 2017).

Asimismo, tener inventarios disponibles puede evitar costos asociados con la interrupción de la producción y los costos de emergencia por adquisición de materiales (Bowersox et al., 2007). Los autores enfatizan que una gestión proactiva de la cadena de suministro puede ayudar a mitigar los costos de emergencia, así como implementar sistemas de monitoreo y análisis de riesgos, junto con planes de contingencia, permiten a las empresas reaccionar más rápidamente y con menos costos adicionales ante eventos inesperados.

2.1.8.4 Protección contra fluctuaciones de precios. El inventario también sirve como una protección contra aumentos inesperados de precios y escasez de materias primas. Mantener un stock adecuado permite a las empresas comprar materiales a precios más bajos y almacenarlos para su uso futuro, evitando así los impactos negativos de las fluctuaciones de precios en el mercado (Stevenson, 2009). El autor también sugiere como estrategias para mitigar el impacto de los cambios en los precios

de los suministros y materias primas a las compras anticipadas, contratos a largo plazo para establecer precios fijos durante un periodo en concreto, cobertura financiera y abastecimiento diversificado a través del trabajo con múltiples proveedores.

2.1.8.5 Mejora en la planificación y programación. Los inventarios son claves en la planificación y programación de la producción, ya que permiten a las empresas optimizar sus operaciones de manera más efectiva (Chambers et al., 2010). Los autores en mención exponen la importancia de una buena gestión de inventarios para que las organizaciones puedan ajustarse con agilidad a las variaciones de la demanda. Al diseñar e implementar políticas preventivas, las organizaciones garantizan la disponibilidad de los insumos necesarios en el momento oportuno, lo que ayuda a evitar interrupciones tanto en la producción como en las ventas. Como resultado, una gestión eficiente de las existencias no solo mejora las operaciones comerciales, sino que también le brinda a la empresa la capacidad de reaccionar de manera flexible y rápida frente a posibles cambios en el mercado.

El análisis realizado por los autores revela que una estrategia bien estructurada de inventarios facilita el cumplimiento de los pedidos de manera eficiente y permite a las empresas anticiparse a las fluctuaciones en la demanda, trayendo como consecuencia el incremento de su competitividad; esto debido a que les otorga la capacidad de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado en un entorno cada vez más competitivo. De igual forma, se destaca que un control óptimo sobre los niveles de inventario ayuda a reducir tiempos de inactividad (*dead time*) y los costos asociados tanto al exceso como a la escasez de existencias, lo que incrementa el rendimiento comercial de la empresa. Así, una gestión eficiente de los inventarios es crucial para mejorar la eficiencia operativa. Esto no solo asegura que las empresas respondan adecuadamente a las necesidades de sus clientes, sino que también les permite mantener un flujo constante y competitivo en el mercado, adaptándose de manera proactiva a los desafíos que puedan surgir (Wild, 2002).

2.1.8.6 Control y gestión eficiente. La gestión efectiva de inventarios es crucial para maximizar los beneficios y reducir costos. En la actualidad, técnicas avanzadas como el just in time (JIT) y el enfoque de producción lean permiten a las empresas mantener niveles de inventario óptimos, minimizando el exceso de stock y reduciendo de esta manera los costos que representan este sobre stock (Krajewski et al., 2008).

En la misma línea, la tecnología es cada vez más empleada en la administración de inventarios, ya que facilita la gestión eficiente de sus niveles, automatiza procesos y fomenta una mejor colaboración en toda la cadena de suministro. Además, el uso de herramientas tecnológicas como los sistemas ERP y las tecnologías de seguimiento de suministros, proporcionan datos más precisos, lo que permite tomar decisiones en base a datos más precisos y mejor valorados, dejando en evidencia que

la tecnología no solo agiliza, sino que también optimiza la gestión de inventarios de manera sustancial (Chopra & Meindl, 2016).

2.1.9 Modelos de cantidad de pedido fijo y modelos de período fijo

La principal diferencia entre estos dos modelos radica en su enfoque. Los modelos de cantidad de pedido fijo están basados en eventos, es decir, se realiza un nuevo pedido cuando el inventario alcanza un nivel específico. Por otro lado, los modelos de período fijo se centran en el tiempo, ya que los pedidos se efectúan al final de un período previamente establecido, sin importar el nivel de existencias en ese momento (Aquilano et al., 2009). Mientras que los primeros requieren un monitoreo constante del inventario, los segundos siguen un calendario fijo para las reposiciones.

2.1.10 Análisis de regresión lineal

La regresión lineal es una relación funcional entre dos o más variables correlacionadas, empelada principalmente para predecir una variable con base en otra. Es útil para el pronóstico a largo plazo y la planeación agregada. La principal limitación es que se asume que los datos pasados y los pronósticos futuros caen sobre una recta (Aquilano et al., 2009).

2.1.11 Matriz de Kraljic

En 1983, Kraljic introdujo la primera matriz de cartera para la gestión de compras y suministros. Esta matriz clasifica los materiales necesarios basándose en dos dimensiones: el impacto de la compra en los beneficios (valor del material) y la complejidad del suministro en el mercado (riesgo de suministro).

El valor del material se determina por factores como la cantidad comprada, el porcentaje del costo total de adquisiciones, la calidad del material y su impacto en la estrategia competitiva de la empresa. El riesgo de suministro se evalúa considerando la disponibilidad de proveedores en el mercado, la demanda del artículo por parte de los competidores, las oportunidades de fabricación o compra, y las posibilidades de sustitución. A continuación, se presenta la matriz de Kraljic, mostrando los cuadrantes que resultan del cruce de estas dos dimensiones.

Figura 2

Matriz de Kraljic



Nota. Elaboración propia en base a Kraljic (1983).

Como se puede observar, la matriz presenta cuatro cuadrantes, cada uno con estrategias específicas que el autor recomienda para realizar las compras, las cuales se describen a continuación:

Compras estratégicas: estas compras requieren una estrecha relación con los proveedores. La estrategia consiste en mantener una alianza estratégica con ellos, lo que implica gestionar estas compras mediante intercambios regulares de información, visitas frecuentes, procurar relaciones a largo plazo, e incluso considerar la integración vertical con el proveedor.

Compras de apalancamiento: las compras en este cuadrante son de gran importancia estratégica, más no fáciles de llevar a cabo. Se pueden emitir a diferentes proveedores, por lo que es recomendable aprovechar el poder adquisitivo, gestionar estas compras mediante la selección de proveedores, sustituir productos y realizar negociaciones orientadas a precios.

Compras cuello de botella: estas compras, aunque no tienen un alto valor estratégico, pueden ser complicadas de gestionar. Se enfrentan a múltiples desafíos como el desabastecimiento, ya sea por la limitada cantidad de proveedores disponibles o por el poder de negociación que estos ejercen. La estrategia adecuada en estos casos se enfoca en garantizar el suministro constante de los materiales necesarios. Esto implica llevar un control minucioso de los proveedores actuales, mantener un stock de seguridad para evitar interrupciones, tener siempre un plan de contingencia preparado y, en lo posible, contar con proveedores alternativos que puedan cubrir cualquier eventualidad.

Compras no Críticas: este tipo de compras tiene una baja importancia estratégica y son relativamente fáciles de gestionar, aunque suelen involucrar un gran número de proveedores, lo que incrementa los costos logísticos y administrativos. En este escenario es recomendable enfocar los esfuerzos en reducir los costos de transacción, estandarizar los productos y optimizar los volúmenes de pedidos e inventario.

2.2 Antecedentes

De acuerdo con Sangri (2014), uno de los aspectos más relevantes en las organizaciones es la gestión de compras, ya que tiene un impacto directo en recursos valiosos y escasos: tiempo y dinero. Su importancia radica en cómo se maneja este proceso, puesto que una administración adecuada permite reducir costos en los bienes y servicios que la empresa necesita, lo que a su vez contribuye al aumento de la productividad. Implementar una estrategia de compras bien estructurada proporciona a la empresa una ventaja competitiva respecto a la competencia, lo que influye directamente en su rentabilidad. Para lograr una gestión eficiente, es fundamental que las empresas cuenten con un plan estratégico que oriente de manera clara y coherente el desarrollo de sus actividades.

En este sentido, resulta útil mencionar y explicar investigaciones previas para la comprensión de problemáticas similares. Un ejemplo apropiado es el análisis de Requena (2020) en su tesis "Análisis de situación actual y propuesta de mejoras del procedimiento de compra de envases y embalajes en una empresa del sector de los snacks," llevada a cabo en Grefusa. El estudio en mención identifica

ineficiencias en el proceso de compras, tales como la dispersión de información y el uso excesivo de procedimientos manuales. El autor sugirió la automatización de los procesos de compra, la centralización de la información, el desarrollo de indicadores clave de rendimiento (*Key Performance Indicator* - KPI), la capacitación del personal encargado y el fortalecimiento de la comunicación entre las áreas involucradas como soluciones ante la problemática antes mencionada.

Asimismo, Chuquipiondo y Kong (2020) señalaron que los inventarios permiten mantener un balance adecuado con la demanda, con el fin de reducir costos a través de un control eficiente de los mismos. Mediante el uso de diferentes modelos y un proceso de planificación, verificación y acción, lograron reducir gastos y mejorar el nivel de servicio ofrecido. La clasificación ABC fue clave para una adecuada rotación de materiales, mientras que las revisiones periódicas contribuyeron a la seguridad del stock, lo que permitió tomar mejores decisiones de abastecimiento y reducir costos asociados a vencimientos de mercaderías.

La gestión de inventarios es un aspecto fundamental en las empresas sin importar su tamaño. Según Camacho et al. (2020), el manejo adecuado del inventario puede representar inclusive hasta el 50% de los activos de una empresa y su control deficiente puede aumentar notablemente los costos operativos. Este control también afecta la satisfacción del cliente, ya que, un inventario insuficiente puede generar demoras en el suministro ocasionando ventas perdidas.

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto la efectividad de métodos como la cantidad económica de pedido (EOQ), el costeo basado en actividades (ABC) y el justo a tiempo (JIT) para mejorar la gestión de inventarios y optimizar la cadena de suministro (Mbohwa & Nemtajela, 2016). Estas tácticas ayudan a las empresas a aumentar su competitividad y responder con mayor agilidad a las variaciones del mercado.

De acuerdo con estudio de Camacho et al. (2020), uno de los principales retos que enfrentan las empresas al intentar implementar sistemas de gestión de inventarios es el costo elevado de adquisición de estos sistemas, además de la carencia de experiencia en la puesta en marcha de proyectos de este tipo. Sin embargo, el uso de tecnologías como los softwares ERP ha facilitado mucho el control de inventarios, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa y en la reducción de costos. En definitiva, una gestión eficaz de los inventarios no solo optimiza el uso de los recursos, sino que también contribuye a mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente.

De manera similar, García y Tenorio (2022) realizaron un estudio que examinó el impacto de implementar un sistema de información en la gestión de compras de la empresa Exportadora Global Agro Perú SAC. La investigación se basó en cómo esta implementación contribuyó a mejorar la productividad de la compañía. Antes de la introducción del sistema, el promedio de productividad era de 25,097; tras la implementación, esta cifra subió a 66,667, lo que representa un incremento significativo de 41,570 puntos. Estos resultados demuestran que una gestión de compras eficaz,

apoyada por tecnologías de información, tiene un impacto considerable en la mejora de la productividad, así como en la eficiencia y la efectividad operativa. El estudio también destaca la relevancia de aspectos como la calidad de los pedidos, la certificación de proveedores y la recepción de entregas sin defectos para asegurar una gestión de compras exitosa. Los autores hacen énfasis que analizar indicadores relacionados con la certificación de proveedores y la perfección en las entregas es clave para garantizar mejoras continuas en la cadena de suministro y en la logística interna de la empresa, así como incrementar la experiencia del cliente. La adopción del sistema de información permitió mejorar los tiempos y la calidad de las órdenes de compra y fortalecer las relaciones con los proveedores, facilitando una mejor planificación y el cumplimiento de los objetivos comerciales y de abastecimiento.

En la misma línea, Díaz (2017) enfatiza que una gestión de compras adecuada es fundamental para asegurar un suministro continuo y a precios competitivos, lo que, en última instancia, mejora la competitividad de las empresas. La selección adecuada de proveedores y el uso de sistemas de información contribuyen a reducir costos, evitar interrupciones en la cadena de suministro y mejorar la calidad de los productos adquiridos.

Por su parte, Mora (2016) destaca que una gestión de compras eficiente ayuda a obtener mejores precios a través de negociaciones comerciales más competitivas, y también permite establecer relaciones estratégicas con los proveedores, que, en conjunto, contribuye a la sostenibilidad financiera de la empresa a mediano y largo plazo. El estudio señala que la gestión de compras va más allá de ser un simple proceso operativo; es un componente estratégico fundamental que permite optimizar los recursos y fomentar mejoras constantes en la productividad de la empresa.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Problema principal

En la distribuidora, uno de los principales retos en el proceso de compras era la falta de un procedimiento estratégico bien definido. La distribuidora frecuentemente adquiría productos de baja rotación, impulsada por la presión de los proveedores quienes ofrecían rebates, promociones o acuerdos de exclusividad. Esto provocaba un exceso de inventario, incrementaba los costos de almacenamiento y generaba pérdidas por mermas. Las decisiones de compra estaban en manos de la gerencia general, que con frecuencia desestimaba los análisis y recomendaciones del área de compras. Como resultado, se elevaban los costos y se acumulaban productos que no se lograban vender, disminuyendo directamente los ingresos por ventas.

Actualmente, la distribuidora mantiene relaciones comerciales con 32 proveedores, destacando entre ellos gigantes multinacionales como Procter & Gamble y Nestlé, con quienes ha firmado acuerdos de exclusividad para la zona norte. Debido a la magnitud de estas empresas en el mercado peruano, la distribuidora no tiene un poder de negociación significativo. Además, se ha replicado una estrategia de compra ineficiente con proveedores pequeños y medianos, aceptando los volúmenes sugeridos por estos, a pesar de que los análisis internos de rotación, días en inventario, demanda y acogida de las líneas de productos indicaban que no eran los más adecuados para los clientes.

Se identificaron tres proveedores pilotos, sobre los cuales la distribuidora podía ejercer un mayor poder de negociación y mantenían productos sin rotación. Para mejorar la gestión de compras, se realizó un análisis detallado de los costos de almacenamiento, considerando el número de paletas ocupadas, costos de colocación y seguros, así como las mermas acumuladas hasta fines del mes de septiembre. El análisis arrojó un costo total de almacenamiento que ascendía a S/ 129,000 y mermas por un valor aproximado de S/ 38,600 para estos tres proveedores pilotos con sus respectivas líneas de productos.

3.2 Solución propuesta

Teniendo como referencia lo expuesto, a inicios de octubre de 2023, el autor, junto con los analistas del área de compras, asumieron el reto de organizar y planificar todas las acciones necesarias para la puesta en marcha de un nuevo procedimiento de compras. Como primera medida para solucionar el problema, se evaluó si el rebate del 2.4% lograba compensar los costos de almacenaje y merma en almacén. En caso el rebate sea igual o superior a este porcentaje, se aceptaba el sugerido de compra del proveedor y se hacía un seguimiento para acreditar que la mercadería sea vendida al menos en el 75% del volumen en el tiempo establecido. Seguidamente, se negociaron acciones comerciales con los proveedores piloto que mantenían productos de baja rotación en el almacén, con el fin de liberar líneas de producto y optimizar el espacio disponible.

La gerencia de administración y finanzas apoyó la solución planteada, ya que los proveedores pilotos identificados eran aquellos en los que la distribuidora mantenía un poder de negociación significativo. Gracias a este respaldo, el nuevo procedimiento de compras se implementó en el corto plazo, específicamente durante el mes de octubre de 2023, y arrojó resultados positivos hasta el final de la evaluación en diciembre del mismo año. Actualmente, las prácticas implementadas continúan vigentes, habiéndose replicado en proveedores de menor tamaño y, más recientemente, en proveedores de gran envergadura que manejan líneas de productos estacionales. Esta estrategia ha permitido mejorar la eficiencia del manejo de inventarios y negociar de manera más efectiva con diferentes tipos de proveedores.

Las acciones comerciales empleadas por dichos proveedores fueron:

Maquila: una de las primeras acciones significativas adoptadas en distribuidoras comerciales es la implementación de maquila. Maquilar un producto significa combinar un artículo principal con otro complementario con el objetivo de incrementar su valor percibido por los clientes y motivar la compra. Este enfoque es bastante conocido por el sector, ya que implica unir físicamente dos o más productos para ofrecerlos juntos como parte de una oferta especial. La estrategia no solo añade valor al consumidor al ofrecerle una solución más completa o una mejora sobre el producto original, sino que también permite presentar nuevos artículos al mercado o incrementar la rotación de inventario de productos que se complementan entre sí.

Bonificaciones: las bonificaciones son incentivos que una empresa o distribuidora otorga a sus clientes como reconocimiento por alcanzar ciertos niveles de compra o dentro del marco de promociones específicas. Los incentivos pueden ser variados, como productos adicionales sin costo o descuentos especiales y están diseñados para fidelizar a los clientes e incentivar compras en mayores cantidades. En el caso de los tres proveedores piloto, se implementó un esquema de bonificación "1+1".

En caso de que los productos no tuvieran rotación ya aplicando las acciones comerciales, se mantuvo comunicación constante con los proveedores para que, mediante correo electrónico, se comprometieran a emitir notas de crédito y posteriormente recoger dicha mercadería para liberar espacio en el almacén. Como acción para beneficiar ambas partes, se negoció con dichos proveedores que el dinero emitido bajo nota de crédito se reinvirtiera en productos con alta rotación, generando una nueva orden de compra. Asimismo, la gerencia general y de administración y finanzas se desligó casi por completo del procedimiento de compra, otorgando la responsabilidad al área de compras.

Se trabajó con los siguientes proveedores pilotos:

El primer proveedor piloto escogido fue Sancela, empresa peruana especializada en la producción y comercialización de productos de higiene y cuidado personal, como toallas de papel, papel higiénico y servilletas. Se destaca por ofrecer soluciones innovadoras y de calidad en el sector de productos de consumo masivo. Su enfoque está en satisfacer las necesidades de sus clientes a través

de productos funcionales y eficientes. El nuevo procedimiento de compras se llevó a cabo en sus tres líneas de productos: tena, nosotras y pequeñín.

También se incluyó a Inkacrops, empresa dedicada a la creación de snacks innovadores, deliciosos y saludables. Ofrecen una amplia variedad de snacks elaborados con insumos de los valles de la costa, sierra y selva del Perú. Mantienen como objetivo proporcionar un servicio de primer nivel, caracterizado por su asistencia personalizada, confianza, eficiencia y profesionalismo. El nuevo procedimiento de compras se llevó a cabo en su única línea: Inkachips.

Por último, se consideró a Softys, empresa multinacional que se especializa en la fabricación de productos de higiene personal y cuidado del hogar. Ofrecen una amplia gama de productos como papel higiénico, toallas de papel, servilletas y productos para el cuidado de la salud. Con presencia en varios países, Softys se destaca por su compromiso con la calidad, la innovación y el desarrollo sostenible en sus procesos y productos. El nuevo procedimiento de compras se llevó a cabo en su única línea: Papel higiénico Elitte.

Es así como la empresa utilizó su poder negociador para renegociar términos y condiciones con estos proveedores. Entre ellos, se exigió la venta de al menos el 75% de la mercadería dentro del plazo acordado, el cual varía según el tipo de producto que comercializa cada proveedor (45 días para Sancela y Softys, y 30 días para Inkacrops). Además, se estipuló que, al terminar el periodo pactado y de no llegar a la meta de ventas, al menos el 25% de la mercadería no rotante debía ser retirada para dar lugar a nuevos ingresos y así progresivamente en un plazo no mayor a los tres meses.

3.3 Criterio y base teórica

Con respecto a este punto, el autor adoptó un criterio basado en la gestión eficiente de inventarios y el aprovisionamiento estratégico de la matriz de cartera de Kraljic (1983) con el propósito de optimizar el procedimiento de compras y maximizar el valor en las negociaciones con proveedores. Este enfoque se sustenta en teorías clave de gestión de inventarios, como las compras basadas en el riesgo de suministro, en este caso, de carácter estratégico, y en la satisfacción de la demanda del mercado piurano, junto con la reducción de costos asociados al almacenamiento y las pérdidas por mermas anormales. La elección de los métodos y herramientas se basó en su eficacia para solucionar los problemas clave detectados en la empresa, tales como la falta de un procedimiento estratégico para las compras y la necesidad de mejorar la gestión de inventarios. Asimismo, se tuvo en cuenta la viabilidad práctica de estos enfoques en el contexto específico de la distribuidora, con el objetivo de lograr resultados concretos, como la disminución de costos y el incremento en las ventas en las líneas de productos de los proveedores seleccionados.

Este enfoque teórico sirvió como fundamento para diseñar un proceso de compras que se ajustara a las características propias de la distribuidora en base a la nueva propuesta de flujograma,

tomando en cuenta su tamaño, su estructura organizacional y las relaciones con los proveedores seleccionados para el piloto.

3.4 Desarrollo de experiencias

La implementación del nuevo procedimiento de compras comprendió estos pasos:

Octubre 2023: evaluación inicial, negociación con proveedores piloto y puesta en marcha del nuevo procedimiento de compras.

Noviembre 2023: reinversión de créditos.

Diciembre 2023: evaluación de resultados.

3.5 Resultados obtenidos

Mejoría del clima laboral en el área de compras: gracias al nuevo procedimiento de compras implementado para los proveedores mencionados anteriormente, el área de compras obtuvo el protagonismo al tomar de manera autónoma las decisiones de volumen de compras de acuerdo con indicadores de días piso, análisis de mercado y negociación directa con los ejecutivos de venta de cada proveedor. Es así, como la última encuesta de clima laboral aplicada en diciembre de 2023, mostró un incremento del 35% en la satisfacción laboral en comparación con la realizada en julio del mismo año.

Reducción de mermas y costos de almacenamiento: se logró una reducción del 80% en las mermas anormales en las líneas piloto durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2023, gracias a la negociación de notas de crédito y la gestión eficiente del inventario. Del mismo modo, esto trajo consigo un ahorro en los costos de almacenamiento (paletas empleadas, operarios asignados para la colocación de los productos y costos por seguros) que llegaron al final del mes de diciembre a un valorizado de S/ 87,000, que, en conjunto con la reducción de mermas, significaron un ahorro total de S/ 90,280.

Tabla 1

Disminución de costos de almacenaje y mermas

Mes	Costos de almacenaje	Mermas	Ahorro
Octubre	S/ 129,000	S/ 38,600	0
Noviembre	S/ 98,000	S/ 21,290	S/ 76,710
Diciembre	S/ 87,000	S/ 7,720	S/ 13,570

Nota. Elaboración propia en base a información interna de la empresa (2024).

Tabla 2*Aumento de las ventas en los meses pilotos*

Mes	Ventas totales	Días piso	Variación
Octubre	S/ 268,000.00	50	0.00%
Noviembre	S/ 410,590.00	36	53.21%
Diciembre	S/ 511,000.00	31	24.46%

Nota. Elaboración propia en base a información interna de la empresa (2024).

En el cuadro precedente se pueda observar una clara tendencia creciente en las ventas, lo que trajo consigo una disminución en los días piso, evidenciado mejoría en la rotación de mercadería.

Incremento en la rotación de productos: la reinversión del dinero de las notas de crédito en productos de alta rotación contribuyó a una mayor eficiencia en la gestión del inventario, puesto que las compras eran en productos únicamente rentables para ambas posiciones, mejorando de esta forma la rentabilidad de las líneas piloto y la disminución de costos de almacenaje.

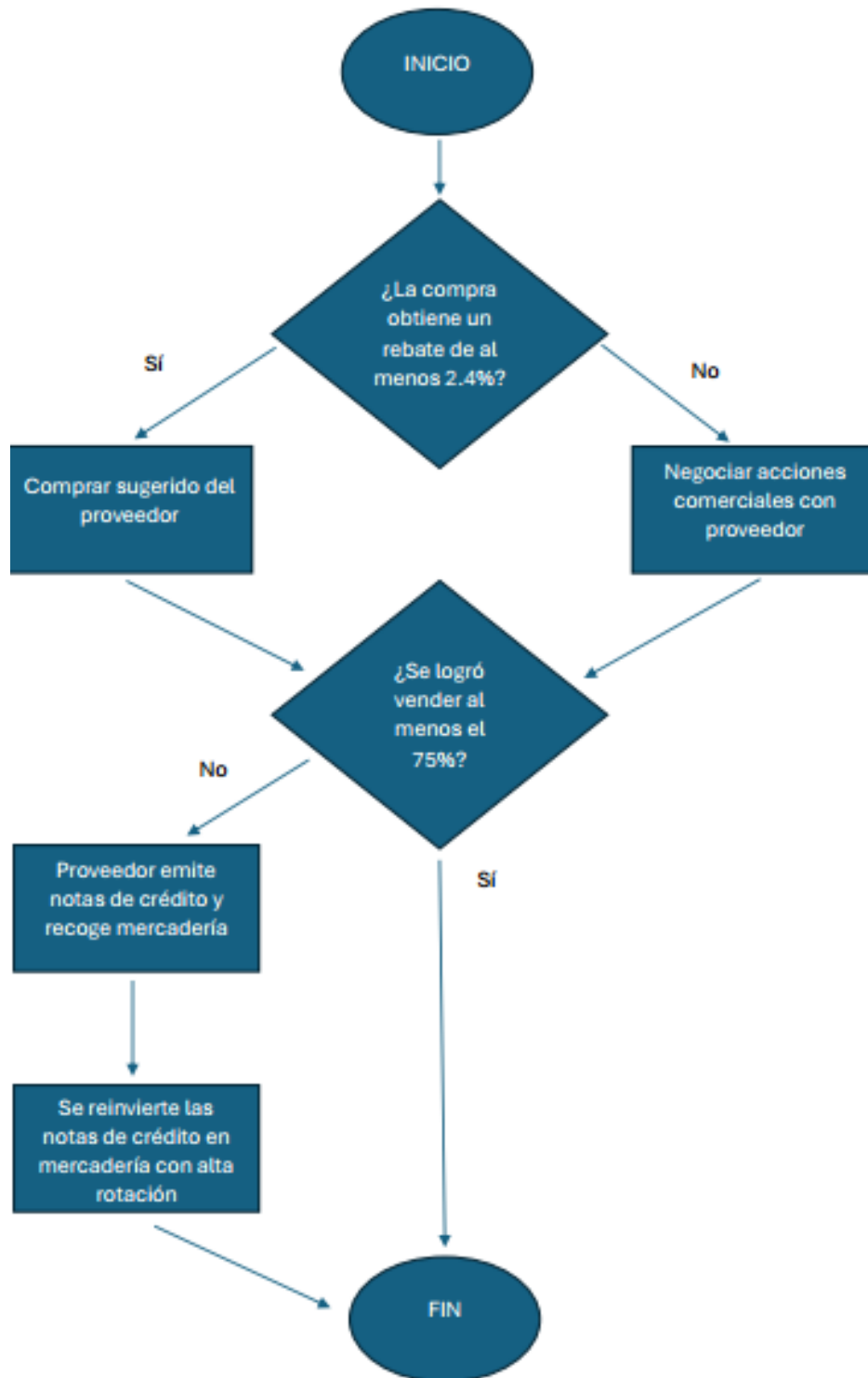
Descentralización en la toma de decisiones: la reducción de la participación de la gerencia general permitió una toma de decisiones más ágil y basada en análisis detallados, mejorando la eficiencia del procedimiento de compras.

Hasta la fecha, se sigue aplicando este procedimiento en los proveedores antes mencionados, así como un nuevo proyecto para que sea implementado en proveedores de gran tamaño con líneas de productos estacionales, tales como Nestlé con sus líneas de panetones D'Onofrio y Motta y Laive con sus líneas de leche chocolatada.

Es así, como el nuevo flujograma para tomar decisiones de compra de mercadería en estos tres proveedores, quedó de la siguiente manera:

Figura 3

Modelo de nuevo flujograma de compras para proveedores piloto



Nota. Elaboración propia (2024).

Conclusiones

Durante el presente trabajo, se ha abordado la problemática central relacionada con la ausencia de un procedimiento estratégico de compras en la distribuidora. La implementación del nuevo procedimiento en base al diseño del flujograma propuesto ha revelado diversos aspectos clave que han contribuido a mejorar la eficiencia en los costos y la efectividad en la rotación de mercadería, obteniendo una mejor gestión de compras y control de inventarios.

En primer lugar, se logró reducir de manera notable las mermas en un 80% y los costos de almacenamiento, que al finalizar diciembre ascendieron a S/ 87,000, correspondientes al sobrestock de productos con baja rotación. Esto demuestra la efectividad de los nuevos criterios implementados en el flujograma. Además, este avance también favoreció un aumento en las ventas durante los meses de noviembre (53%) y diciembre (24%) de 2023, facilitando mejores negociaciones con los proveedores y una mayor rotación de productos, lo cual resultó en un incremento de la rentabilidad en las líneas piloto evaluadas.

Por otro lado, la descentralización del proceso de compras permitió una mayor agilidad en la adquisición de mercancías, puesto que, a partir de diciembre de 2023 fue la propia área de compras quienes concretaban las adquisiciones de mercadería. Este ajuste condujo a un proceso de compras más sólido y ajustado a las necesidades reales del mercado, reduciendo el riesgo de exceso de inventario y mejorando la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes.

La experiencia adquirida en la gestión de compras no solo ha permitido resolver la problemática detectada, sino que también ha establecido un marco de referencia para futuras mejoras en la empresa, garantizando un crecimiento sostenible y la posibilidad de replicar estas buenas prácticas con diversos proveedores en la medida que sea factible.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos, se plantean una serie de recomendaciones para seguir optimizando la gestión de compras:

Como primer punto, se recomienda fortalecer el análisis de los proveedores comerciales. Es de suma importancia mantener una evaluación continua de los proveedores, no solo en cuanto a precios, sino también considerando si las líneas de sus productos son demandadas por el mercado piurano, y en caso sea un producto emergente, que mantengan acciones comerciales para el fomento de estos, así como correctas políticas de recojo. Implementar un correcto análisis cuantitativo y cualitativo permitirá clasificar a los proveedores en base al valor que aportan a la distribuidora, lo que abrirá la puerta a relaciones más estratégicas y de largo plazo.

Como segunda recomendación se expone el mayor control de inventarios. Para mejorar la eficiencia en la administración del inventario, se recomienda ajustar los niveles de stock en base a las tendencias de consumo y las predicciones de ventas, lo que se conoce como "sugerido". Un sistema de monitoreo en tiempo real, apoyado en el análisis de datos históricos como regresión lineal de ventas y su propia proyección será de gran utilidad para prever las necesidades de reabastecimiento con mayor precisión, evitando el exceso de inventario. Es fundamental que las áreas de compras y comercial trabajen de manera coordinada, de modo que ambos manejen los mismos análisis y se pueda generar una misma orden de compra.

Como tercera recomendación se tiene a la capacitación constante del personal de compras. El personal en mención es altamente importante para los intereses de la distribuidora, son encargados de estimar un correcto volumen de adquisición de mercadería, lo que se verá reflejado directamente en la utilidad, así como manejar información sensible. Mantener al personal actualizado en el uso de nuevas tecnologías y herramientas de gestión de inventarios contribuirá a una mayor eficiencia operativa, acreditando que el área esté preparada para afrontar los desafíos futuros.

La cuarta recomendación es la implementación de un sistema formal de revisión periódica de las políticas y procedimientos de compras, permitiendo que la distribuidora se adapte a los cambios y necesidades del mercado. Esto incluye la actualización de los criterios para seleccionar proveedores, la redefinición de los volúmenes de compra y la renegociación de acuerdos comerciales cuando sea necesario.

Con esta serie de recomendaciones, la distribuidora podrá continuar fortaleciendo su posición en el mercado, lo que se traducirá en una mayor satisfacción de los clientes y en el crecimiento sostenible.

Referencias

- Aquilano, N., Chase, R., & Jacobs, R. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (Décimo tercera ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Arnold, T., Chapman, S., & Clive, L. (2008). *Introduction to materials management* (Sixth ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Avellan, N. B. (2015). La NIC 2 y su incidencia en los resultados económicos de la empresa ecuatoriana de curtidos Salazar S.A. Proceeding de las jornadas de socialización de proyectos integradores.
- Berry, W., Jacobs, R., Vollmann, T., & Whybark, C. (2005). *Manufacturing planning and control for supply chain management*. New York: McGraw-Hill.
- Bowersox, D., Bowersox, J., Closs, D., Cooper, B., & B, M. (2007). *Supply chain logistics management* (Second ed.). Michigan: McGraw-Hill.
- Calatayud, A. (2017). *The connected Supply Chain*. Washington D. C.: Interamerican Development Bank.
- Camacho, A., Ríos, J., Mojica, J., & Rojas, R. (2020). Importancia de la gestión de inventarios en empresa de manufactura. Universidad de la Costa. *Boletín de innovación, logística y operaciones, s/p*. Obtenido de <https://doi.org/10.17981/bilo.2.2.2020.05>
- Carangui, P., Jácome-Ortega, M., Méndez-Matovelle, A., & Quevedo, M. (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, V(3), 97-124. Recuperado el 18 de Septiembre de 2024, de <https://doi.org/10.3538>
- Chambers, S., Johnston, S., & Slack, N. (2010). *Operations management* (Sixth ed.). London: Pearson Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (Sixth ed.). London: Pearson Education.
- Chuquipiondo, L., & Kong, J. (2020). Gestión de inventarios y almacenes en las empresas comercializadoras de calzado. Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
- Díaz, F. (2017). *Gestión de compras y su impacto en la cadena de suministro*. . Barcelona: Editorial Académica Española.
- Fuertes, J. (2015). Métodos, técnicas y sistemas de valuaciones de inventarios. Un enfoque global. *Gestión Joven*, 48-65.
- Gaitán, F., & Golovina, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica de FAREM-Estelí: Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 115-135. Recuperado el 22 de Septiembre de 2024, de <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- García, C., & Tenorio, L. (2022). Gestión de compras bajo un sistema de información para mejorar la productividad en la empresa Exportadora Global Agro Perú S.A.C. Ica , Perú: Universidad César Vallejo.

- Heizer, J., Munson, C., & Render, B. (2017). *Principles of operations management: Sustainability and supply chain management* (Tenth ed.). New York: Pearson Education.
- International Accounting Standards Board. (2018). *Norma Internacional de Contabilidad 2: Inventarios*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2024, de <https://www.ifrs.org>
- Jiménez, J. (2006). Coordinación de inventarios en una cadena de suministro a través de épocas comunes de resurtido bajo demanda dinámica considerando diversos modos de transporte y diferentes políticas de descuento en los precios de los productos y en las tarifas de tr. Sanfandila: Universitat Politècnica de València.
- Krajewski, L., Malhotra, M., & Ritzman, L. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, 109-117. Recuperado el 22 de Septiembre de 2024
- Mbohwa, C., & Nemtajela, M. (2016). Inventory management models and their effects on uncertain demand. Pretoria: University of South Africa.
- Mora, R. (2016). *Gestión de adquisiciones: Estrategias y mejores prácticas para la cadena de suministro*. México: Pearson Education.
- Núñez, E., & Ortega, R. P. (2018). Aplicación de la NIC 2 en la valoración de inventarios de las empresas hoteleras del cantón Quevedo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1, . <https://cutt.ly/6iQfZ3l>. *Gestión Joven*, XX(1), 1-13.
- Requena, G. (2020). Análisis de situación actual y propuesta de mejoras del procedimiento de compra de envases y embalajes en una empresa del sector de los Snacks. Valencia, España: Universitat Politècnica de València.
- Sangri, A. (2014). *Administración de compras: Adquisiciones y abastecimiento* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Stevenson, W. (2009). *Operations management* (Tenth ed.). New York: McGraw-Hill.
- Waters, D. (2003). *Logistics: An introduction to supply chain management*. . New York: Palgrave MacMillan.
- Wild, T. (2002). *Best Practice in Inventory Management* (Second ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.