



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Implementación de la herramienta matriz Kraljic orientada a la mejora de la gestión de compras en una ONG del distrito de Barranco, 2024

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

PRESENTADO POR:

Abarca Valenzuela, Rudy - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Celes Alonso Espinoza Rúa
(ORCID - 0000-0001-5324-7945)

LIMA, PERÚ

2024

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR (A)

Celes Alonso Espinoza Rúa

MIEMBROS DEL JURADO

David Vidal Gutierrez

Daniel Humberto Padilla Atauje

Luis Rodolfo Rebaza Garcia

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Rudy Abarca Valenzuela**. Identificado (a) con DNI N° **74144651** perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios siendo mi asesor el Sr(a) **Celes Alonso Espinoza Rúa**, identificado (a) con DNI N°: **42750231**, y cuyo código ORCID es **0000-0001-5324-7945**.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy autor del documento académico titulado “Implementación de la herramienta matriz kraljic orientada a la mejora de la gestión de compras en una ONG del distrito de Barranco, 2024”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 17% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- d) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 07/03/ 2024

Rudy A.

Firma del autor



Huella

[Signature]

Firma del asesor



Huella

ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	3
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL.....	19
1.1. Título del Proyecto.....	19
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario	19
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	20
1.4. Alcance de la solución.....	20
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.....	22
2.1. JUSTIFICACIÓN	22
Justificación teórica	23
Justificación metodológica.....	24



- Justificación práctica 25

- Justificación económica 26

- 2.2. Marco referencial..... 29
 - Antecedentes 29
 - Antecedentes nacionales 30
 - Antecedentes internacionales 32
 - Antecedentes Latinoamericanos 34

- 2.3. Marco teórico..... 37
 - Logística 37
 - Gestión de Compras 39
 - Licitaciones..... 41
 - Subasta 41
 - Indicadores..... 43
 - Tipos de indicadores 44
 - I. Indicadores Logísticos 44
 - II. Indicadores de Compra y Abastecimiento 45

- 2.4. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto..... 55

- 2.5. Hipótesis y variables..... 59

2.6. Plan de actividades del proyecto	60
2.7. Metodología de la investigación	61
2.8. Desarrollo de la propuesta de innovación	117
CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO.....	143
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación	143
CAPÍTULO IV: SUSTENTO DEL MERCADO	144
4.1. Alcance esperado del mercado	144
4.2. Descripción del mercado objetivo.....	144
4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado	144
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
CONCLUSIONES.....	147
RECOMENDACIONES	149
CAPÍTULO VI: REFERENCIAS.....	151
REFERENCIAS.....	151
ANEXOS	154

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	156
ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	157
ANEXO 3: GUÍA DE INDAGACIÓN	158
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	162
ANEXO 5: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL ESTUDIO	164
ANEXO 6: Formato de bases para Concursos, Convenios Marco y Licitaciones BASES GENERALES	165
ANEXO 7: Evaluación de las categorías de compra en términos de impacto financiero	167
ANEXO 8: Evaluación de las categorías de compra en términos de riesgo de suministro	169
ANEXO 9: Evaluación de las categorías de compra en términos de riesgo de suministro	171

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Categorización de artículos.....	51
Figura 2 ¿Cuántos años de experiencia tienen en el área de compras en el ámbito de ONGs?	64
Figura 3 ¿Cómo ha evolucionado el proceso de compras a lo largo de los años en nuestra organización?	65
Figura 4 ¿Cómo se relacionan los objetivos de compras con la misión y visión de la	

ONG? 66

Figura 5 ¿Cómo describirían la función de compras y su importancia? 67

Figura 6 ¿Cómo se alinea la gestión de compras con los objetivos específicos de los proyectos en curso? 68

Figura 7 ¿Qué factores consideran especialmente relevantes para realizar compras efectivas? 69

Figura 8 ¿Cómo manejan situaciones donde las compras deben alinearse con valores éticos y sostenibilidad? 70

Figura 9 ¿Cómo perciben la gestión de compras, como un proceso más transaccional o estratégico para nuestra ONG?..... 71

Figura 10 ¿Cómo se incorporan consideraciones estratégicas en la toma de decisiones cotidianas de compras? 72

Figura 11 ¿Por qué creen que es crucial una adecuada planificación de las compras para el éxito de los proyectos de la ONG? 73

Figura 12 ¿Han experimentado situaciones donde una planificación insuficiente impactó negativamente en algún proyecto? 74

Figura 13 ¿Qué factores destacarían para pronosticar las compras futuras? 75

Figura 14 ¿Cómo ajustan las estrategias de compras ante cambios imprevistos en los proyectos?..... 76

Figura 15 ¿Cómo gestionan la elección de proveedores que estén alineados con los valores y metas de la ONG? 77

Figura 16 ¿Han enfrentado desafíos particulares al buscar proveedores que compartan la visión de la organización? 78

Figura 17 ¿Existen estrategias específicas para manejar la variedad de proveedores

en diferentes áreas de trabajo?.....	79
Figura 18 ¿Qué variables consideran esenciales al elaborar contratos de compra, especialmente en el ámbito de las ONGs?	80
Figura 19 ¿Cuál es el medio más efectivo para realizar pedidos de compra desde su perspectiva?	81
Figura 20 ¿Cómo se aseguran de que los proveedores no solo cumplan con requisitos comerciales, sino también éticos?.....	81
Figura 21 ¿Cómo evalúan el impacto financiero de las compras en nuestra ONG, y qué medidas toman para optimizar el costo total invertido en compras?	82
Figura 22 ¿Han experimentado situaciones donde una clasificación efectiva de compradores haya contribuido a reducir costos o mejorar la eficiencia?	83
Figura 23 ¿Cómo gestionan el tiempo promedio de atención de solicitudes y órdenes de compra?	84
Figura 24 ¿Cuáles son los indicadores más críticos para medir el desempeño de los proveedores en nuestra ONG?	85
Figura 25 ¿Cómo utilizan estos indicadores para realizar mejoras continuas en la gestión de compras?	86
Figura 26 ¿Cómo estas acciones contribuyen a la eficiencia en el área de compras y se reflejan en los indicadores?	87
Figura 27 ¿Cómo gestionan el número de solicitudes pendientes y qué estrategias aplican para su atención?	88
Figura 28 ¿Cómo determinan la cantidad óptima para nuestras operaciones?	89
Figura 29 ¿Cómo esta decisión influye en la eficiencia y flexibilidad en la gestión de compras?.....	90

Figura 30 ¿Cómo manejan este volumen y qué estrategias aplican para su procesamiento eficiente?	91
Figura 31 ¿Cómo estas estrategias se reflejan en la calidad y tiempos de respuesta en compras?.....	92
Figura 32 Organigrama de la Institución.	95
Figura 33 Organigrama del área de Compras	96
Figura 34 Diagrama de Ishikawa.....	107
Figura 35 Diagrama de Pareto	111
Figura 36 Diagrama de proceso de compras actual.....	113
Figura 37 Análisis DAP inicial.....	116
Figura 38 Matriz de Kraljic.....	131
Figura 39 Análisis DAP final	134
Figura 40 Diagrama de propuesta de nuevo proceso de compras.....	135

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategias de Compra.....	52
Tabla 2 Plan de actividades del proyecto.....	60
Tabla 3 Matriz FODA.....	101
Tabla 4 Estrategias Propuestas (CAME).....	102
Tabla 5 Causa Raíz – Matriz de Ishikawa	108
Tabla 6 Factores que Contribuyen a las Deficiencias en la Gestión de Compras ...	110
Tabla 7 Análisis con la metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatice (ESIA)	114
Tabla 8 Análisis de los indicadores iniciales con el criterio SMART	119
Tabla 9 Indicadores para implementar	121

Tabla 10 Evaluación de los indicadores a implementar - Criterio SMART	132
Tabla 11 Proyectado de Indicadores de compras año 2023 vs 2024	138
Tabla 12 Concursos y Licitaciones para realizar	141
Tabla 13 Presupuesto del proyecto	143

RESUMEN

La investigación se propone desarrollar un plan estratégico para la implementación de la Matriz Kraljic, con el objetivo de fortalecer la gestión de compras en una Organización No Gubernamental (ONG) ubicada en el distrito de Barranco durante el año 2024. Dada la importancia crucial de una administración efectiva en este ámbito para la organización, la eficacia en la gestión de compras se traduce directamente en la maximización del valor obtenido por la inversión realizada.

Este estudio sigue una metodología descriptiva no experimental, utilizando principalmente técnicas de observación mediante el sistema ERP NetSuite y entrevistas al personal del área. Se realizó un diagnóstico preliminar de la situación, identificando problemas predominantes y proponiendo mejoras e implementaciones de actividades.

Se implementaron mejoras abordando diversos aspectos fundamentales. Inicialmente, se enfocó en perfeccionar, actualizar e integrar métricas de control de compras, con el propósito de obtener una evaluación más precisa y detallada de las actividades realizadas en el proceso de adquisiciones. Este enfoque busca fortalecer la capacidad de evaluación del rendimiento del equipo de compras, proporcionando datos relevantes para la toma de decisiones.

Palabras clave: Gestión de adquisiciones, Métricas, Matriz Kraljic y Mejora de procesos.

ABSTRACT

The research aims to develop a strategic plan for the implementation of the Kraljic Matrix, with the purpose of strengthening procurement management in a Non-Governmental Organization (NGO) located in the Barranco district during the year 2024. Given the crucial importance of effective administration in this area for the organization, efficiency in procurement management directly translates into maximizing the value obtained from the investment.

This study follows a non-experimental descriptive methodology, primarily employing observation techniques through the NetSuite ERP system and interviews with department personnel. A preliminary diagnosis of the situation was conducted, identifying predominant issues and proposing improvements and activity implementations.

Improvements were implemented that addressed various fundamental aspects. Initially, the focus was on refining, updating, and integrating procurement control metrics, aiming to achieve a more precise and detailed evaluation of activities carried out in the procurement process. This approach seeks to strengthen the assessment capacity of the procurement team, providing relevant information for decision-making.

Keywords: Procurement Management, Metrics, Kraljic Matrix, and Process Enhancement.

INTRODUCCIÓN

El acelerado crecimiento de una Organización No Gubernamental (ONG) ubicada en el distrito de Barranco ha generado desafíos en su departamento de compras, especialmente en la adaptación de procesos para responder a las nuevas demandas. Este contexto ha destacado la necesidad de introducir mejoras con el fin de garantizar una gestión ágil y eficaz.

El propósito de este estudio es contribuir de manera significativa a la mejora en la gestión de compras de la ONG. Con este propósito, se aconseja la adopción de la Matriz Kraljic como una herramienta la cual permitirá examinar y perfeccionar los procesos de adquisición con el objetivo de asegurar una administración más estratégica y alineada con los propósitos de la organización. En el contexto de este estudio, se ha realizado un análisis detallado de la situación inicial del departamento de compras, identificando obstáculos y áreas con potencial de mejora. Los principales descubrimientos de este análisis se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Indicadores de gestión desactualizados:** La falta de actualización de los indicadores de gestión existentes generaba una representación inadecuada del rendimiento del departamento de compras. Se evidenciaba la necesidad de revisar y ajustar estos indicadores para obtener una perspectiva más precisa y actualizada de las actividades del departamento.
- **Desafíos y Oportunidades en los Procesos de Adquisición:** Se identificaron tanto desafíos como oportunidades en los procesos de adquisición, sugiriendo la necesidad de mejoras para optimizar tanto la eficiencia como la eficacia. La atención a estos aspectos se posicionaba como una prioridad para potenciar el rendimiento del departamento de compras en su conjunto.

- Relaciones poco consolidadas con los proveedores: Se identificó la necesidad de fortalecer las relaciones con los proveedores a fin de mejorar las condiciones de compra.

En base a los hallazgos del análisis inicial, se implementaron las siguientes mejoras:

- **Mejora, actualización e inclusión de indicadores de gestión de compras:** Se realizó una revisión a detalle de los indicadores de rendimiento ya existentes con la intención de representar de manera más precisa el desempeño del departamento de compras. Además, se introdujeron nuevos indicadores con el propósito de potenciar el desempeño y realizar mediciones más precisas del equipo de compras. Este proceso busca asegurar una evaluación exhaustiva y actualizada que contribuya eficazmente al mejoramiento continuo de la gestión en el departamento de compras.
- **Implementación de Licitaciones Electrónicas:** Se pusieron en marcha procedimientos de licitación electrónica, respaldados por la elaboración de un "Formato para las Bases de la Licitación". Este enfoque tiene como objetivo asegurar una ejecución transparente y eficiente de los procesos de adquisición, fomentando una plataforma segura y de fácil acceso para la presentación y evaluación de propuestas. La meta principal es optimizar la ejecución de las compras, asegurando la equidad y eficacia en la selección de proveedores, al tiempo que se fomenta la eficiencia operativa en el departamento de compras.
- **Establecimiento de Acuerdos Marco con Proveedores a través de Concursos Específicos:** Se llevaron a cabo concursos diseñados para la obtención de acuerdos marco con proveedores, los cuales se basan en un

tarifario de precios predefinido. Este enfoque estratégico tiene como finalidad consolidar relaciones comerciales estables y ventajosas. Los concursos no solo buscan garantizar condiciones comerciales más predecibles, sino que también promueven la competitividad y la calidad en las transacciones comerciales. Este proceso colabora en fortalecer la efectividad y durabilidad en la gestión de adquisiciones, ofreciendo una estructura robusta para la obtención de productos y servicios.

- **Adopción de la Matriz de Kraljic** para una Gestión Estratégica de Adquisiciones: La introducción de la Matriz de Kraljic ha permitido a la ONG clasificar los bienes y servicios adquiridos en cuatro cuadrantes, cada uno con características y requisitos de gestión específicos. Este enfoque ha posibilitado que la organización elabore estrategias de compra adaptadas a cada cuadrante, contribuyendo así al mejor desempeño en la gestión de adquisiciones. La habilidad para analizar de manera fundamentada la esencia y los riesgos vinculados a cada adquisición ha fortalecido la posición de la ONG en la optimización de sus procedimientos de compra, al tiempo que ha promovido la continua exploración de la correlación entre la excelencia de un producto o servicio y su valía económica. Este enfoque estratégico ha destacado su importancia al facilitar elecciones certeras y acorde con los objetivos de la ONG en el campo de adquisiciones.

Mirando hacia el futuro, se recomienda una vigilancia continua de los resultados de las mejoras implementadas para asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Además, se sugiere la exploración de otras posibles mejoras que puedan contribuir a elevar aún más el rendimiento del departamento de compras. Este enfoque proactivo garantizará

que la eficiencia y eficacia alcanzadas se mantengan y evolucionen en respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno operativo y las necesidades específicas de la organización. La mejora continua se presenta como un proceso fundamental para la adaptación constante y el logro de niveles óptimos en la gestión de compras.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el proceso de evaluación inicial del área de compras en la ONG de Barranco, Lima Metropolitana, se identificaron deficiencias críticas que exigían una revisión exhaustiva. Mediante la aplicación de herramientas como el análisis FODA, CAME, el Diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Pareto, se revelaron tres problemas fundamentales: la falta de indicadores apropiados, la limitada capacidad de negociación debido al volumen de compra y el conocimiento insuficiente de la estrategia de adquisiciones. Estos aspectos fueron clave para trazar un plan estratégico que abordara las áreas de mejora de manera efectiva.

La implementación de nuevos indicadores, tales como el Tiempo de atención, Número de proveedores homologados, Cantidad de solicitudes generadas y Cantidad de órdenes de compra generadas, ofrecerán una visión más detallada y precisa del rendimiento del área de compras. Estos indicadores se diseñaron con criterios de especificidad, medición, adecuación, realismo y tiempo, asegurando una evaluación exhaustiva y oportuna de los objetivos establecidos.

Con el propósito de afrontar los desafíos futuros identificados, se implementarán mejoras específicas. La adopción de convenios a mediano plazo para compras rutinarias agilizará de manera significativa los procesos, mientras que la aplicación estratégica de licitaciones se traducirá en mayores beneficios y ahorros para la organización. Asimismo, la introducción de un formato estándar para las bases de licitaciones electrónicas ofrecerá una guía eficiente y ordenada para la elaboración de bases, mejorando la comunicación y la transparencia a lo largo de todo el proceso.

Una contribución esencial al fortalecimiento de la gestión de compras será la propuesta

e implementación de la Matriz de Kraljic en el futuro. Esta herramienta estratégica permitirá la clasificación de productos y servicios según su impacto financiero y riesgo en el suministro. La categorización de productos como "estratégicos" y "apalancados" facilitará la toma de decisiones, permitiendo a la organización gestionar de manera más efectiva los recursos y minimizar los riesgos asociados a las adquisiciones. En conjunto, estas iniciativas transformarán positivamente la dinámica y los resultados del área de compras en la ONG de Barranco.

Estas mejoras no solo impulsarán la eficiencia operativa en el futuro, sino que también fortalecerán la capacidad de la ONG para alcanzar sus objetivos de compras. El enfoque estratégico adoptado permitirá una gestión más efectiva de los recursos, la continua optimización de procesos y la construcción de relaciones sólidas con proveedores homologados. El impacto positivo de estas iniciativas se reflejará claramente en indicadores de rendimiento mejorados y en una mayor satisfacción tanto de los stakeholders internos como de los proveedores externos, consolidando así la posición de la ONG en su misión de contribuir al bienestar de la comunidad en Barranco y sus alrededores.

RECOMENDACIONES

A fin de garantizar una gestión dinámica y efectiva del área de compras, se considera crucial validar periódicamente los procedimientos. La adaptabilidad a los cambios del mercado implica la incorporación de nuevas prácticas o ajustes para mantener la agilidad y utilidad necesarias en la ejecución de las tareas.

Una propuesta concreta para mejorar la eficiencia en el seguimiento sugiere trabajar con mediciones mensuales de indicadores, en contraste con la práctica actual de mediciones trimestrales. Este enfoque más frecuente permitiría una evaluación más dinámica y respuestas rápidas ante posibles desafíos o cambios en el entorno.

Se destaca la importancia del análisis y la identificación periódica de productos con compras rutinarias. Esto facilitaría el lanzamiento oportuno de nuevos concursos y convenios, así como la revisión y renovación de convenios existentes para mantener su pertinencia y beneficio para la organización.

En aras de fortalecer aún más la eficiencia, se sugiere profundizar en el procedimiento de licitaciones. La revisión y desarrollo del formato estándar actual de licitaciones garantizará su corrección y servirá como una plantilla coherente para todos los procesos de licitación, mejorando la transparencia y la agilidad.

En relación con la implementación de la Matriz de Kraljic, se recomienda su adopción no solo por su eficacia, sino también por la ausencia de costos significativos asociados. Esta herramienta estratégica ofrece la oportunidad de definir nuevas pautas que el equipo del área puede desarrollar internamente, mejorando visiblemente los resultados. La clasificación de productos y servicios según su impacto financiero y riesgo en el suministro proporcionará una visión estratégica para decisiones informadas, sin incurrir en onerosos egresos. Estas medidas contribuirán a mantener

Implementación de la herramienta matriz Kraljic orientada a la mejora de la gestión de compras en una ONG del distrito de Barranco, 2024



una gestión eficaz y adaptable a los cambios, asegurando el éxito continuo del área de compras en la organización.

CAPÍTULO VI: REFERENCIAS

Referencias

- Anaya, J. (2007). *Logística integral, la gestión operativa de la empresa*. Esic Editorial.
- Aputo, S. L. (2017). *The effect of procurement functions on project performance in non-governmental organizations in Nairobi country, Kenya* [Trabajo de grado para magister, School of Business, KCA University]. <https://repository-kcau-ac-ke.translate.goog/handle/123456789/309>
- Asubadin, I. (2011). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial YUCAILLA Cia. Ltda., Latacunga durante el año 2010* [Tesis de pregrado, Universidad de Latacunga]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1707/1/TA0051.pdf>
- Barrios, J., & Méndez, M. (2012). *Propuesta de mejoramiento del proceso de compras teniendo en cuenta su integración con los procesos comerciales y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://repositorio.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13637/BarriosRodriguezJeffreyMauricio2012.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Beltran, J. (2003). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. (2a ed.). 3R Ediciones.
- Bossano, L. (2011). La subasta inversa: un mecanismo de contratación pública eficiente y transparente. *Derecho PUCP*, (66), 277-285. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/3127>
- Bowersox, J., Closs, D., & Cooper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2a ed.). McGraw-Hill.

- Canchari, E., & Chávez, S. (2007). La subasta inversa. Entrevista a Jorge Dones Ordoñez. *Derecho & Sociedad*, (29), 15-20.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17254>
- Chifuti, Ch., & Mwale, R. (2020). Factors affecting procurement performance in non-governmental organization in Zambia. *International Journal of Supply Chain Management*, 5(5), 87-101.
<https://www.iprjb.org/journals/index.php/IJSCM/article/view/1107>
- Gajardo, R. (2008). *Logística, base de la gestión de negocios* (2a ed.). ADEX.
- Guevara, J., Flores, J., & Ojeda, M. (2016). *Optimización del proceso de abastecimiento de la empresa Contungas* [Tesis de magister, Universidad del Pacifico]. <http://hdl.handle.net/11354/1662>
- González, C. (2014). *Estudio de la cadena de abastecimiento de un restaurante para generar la optimización de recursos* [Tesis de pregrado, Universidad Internacional SEK]. <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/1035>
- Martinez, D., & Milla, C. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/62651>.
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/69065>
- Parra, M. (2014). *Mejoramiento de los procesos del área de compras a través del estudio del trabajo en la empresa Laboratorios Seres LTDA* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente].
<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/18ee3df6-6e15-4982-8fcb-d024db6f05db/content>
- Peppard, J., & Rowland, P. (1996). *La esencia de la reingeniería en los procesos de*

negocios. Prentice Hall Hispanoamericana.

Peppard, J., & Rowland, P. (1996). *The quest for competitive advantage: processes and people*. Financial Times Pitman Publishing.

Porter, M. E. (2001). *The value chain and competitive advantage*. Processes.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administracion: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/70962

Rojas, M. D. (2011). *Logística integral, una propuesta práctica para su negocio*. Ediciones de la U.

Vargas, M. (2018). *Aplicacion de la gestión de compras para reducir los costos de produccion de calzado en Industrias Laster S.A.C.* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32676/Vargas_MR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, M. A. (2011). *Administración de la calidad*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Waleligne, Y. (2015). *Sourcing performance & its challenges in NGOs arena (The case of Save the Children Ethiopia)* [Trabajo de grado para magíster, Indira Gandhi National Open University].
<http://www.repository.smuc.edu.et/bitstream/123456789/6595/1/1.%20Sourcin%20performance%20%26%20its%20challenges%20by%20YIBELTAL.pdf>

ANEXOS

Similarity Report

PAPER NAME

EP2_RAV_REPOSITORIO.docx

AUTHOR

RUDY ABARCA VALENZUELA

WORD COUNT

31119 Words

CHARACTER COUNT

178990 Characters

PAGE COUNT

178 Pages

FILE SIZE

3.5MB

SUBMISSION DATE

Mar 7, 2024 7:40 PM GMT-5

REPORT DATE

Mar 7, 2024 7:42 PM GMT-5

● 17% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 16% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 15% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material



Firma del autor

Huella

Firma del asesor

Huella