



**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 I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Título del Proyecto**

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

### **1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario**

Mejoramiento de procesos y operaciones.

La investigación se enfoca en fortalecer los procesos y operaciones de una Organización No Gubernamental (ONG) en el distrito de Barranco mediante la adopción de la herramienta Matriz Kraljic. Este enfoque tiene como objetivo potenciar la eficiencia en la satisfacción de requerimientos y garantizar la obtención de precios competitivos para los bienes y servicios necesarios durante las operaciones programáticas. La iniciativa surge en respuesta al reconocimiento de oportunidades de mejora, viendo la implementación de la Matriz Kraljic como una estrategia clave para abordar estos desafíos y optimizar el desempeño general de la organización.

El proyecto propone llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de las actuales prácticas de compras, resaltando áreas específicas que requieren atención. Este enfoque positivo, orientado hacia la optimización y la eficacia, se alinea con la misión de la ONG de impactar positivamente en la sociedad. Se espera que la Matriz Kraljic no solo incremente la eficiencia operativa, sino que también potencie la habilidad de la organización para cumplir de manera más efectiva con su misión.

Adicionalmente, se aborda la necesidad de adaptar los procesos de compras al rápido crecimiento de la ONG. Este enfoque proactivo, centrado en el desarrollo y la adaptabilidad, pretende asegurar que la organización esté preparada para enfrentar nuevos desafíos a medida que continúa su expansión.

Se busca también mejorar la planificación y anticipación en las áreas usuarias, lo que no solo contribuirá a una gestión más eficaz, sino que también promoverá una colaboración más estrecha entre los diferentes departamentos de la organización. Estrategias clave incluyen la incorporación de indicadores de gestión, licitaciones y acuerdos marco con el fin de perfeccionar el procedimiento de adquisiciones y reducir costos al mínimo.

La sugerencia de la Matriz de Kraljic agrega una dimensión estratégica al manejar el riesgo vinculado con distintas categorías de artículos.

### **1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación**

Enmarcada en el programa de estudios de Administración y Dirección de Negocios, la investigación se centra en el análisis y mejora de procesos mediante la implementación de la herramienta Matriz Kraljic en una ONG de Barranco en 2024. Se proponen también indicadores de gestión, licitaciones electrónicas y acuerdos marco para optimizar la eficiencia operativa.

La Matriz Kraljic destaca como una estrategia innovadora para categorizar y administrar de manera eficiente los productos obtenidos por el departamento de compras. Esta herramienta, en conjunto con indicadores de gestión, fortalecerá la capacidad del departamento para prever, planificar y responder de manera efectiva a las demandas de bienes y servicios. La propuesta de emplear licitaciones electrónicas y acuerdos marco con proveedores se fusiona de manera sinérgica en esta estrategia, estableciendo la base para negociaciones más informadas y una selección de proveedores que esté en sintonía con la clasificación estratégica de productos.

### **1.4. Alcance de la solución**

La propuesta aborda la totalidad de los procedimientos en el departamento de compras

de la ONG, con un enfoque central en la aplicación de la Matriz Kraljic. Su objetivo es optimizar la eficiencia, prever las necesidades, reducir costos y alinear con los objetivos institucionales.

La implementación de indicadores de gestión, junto con la realización de licitaciones y acuerdos marco, se destacan como estrategias clave para perfeccionar el proceso de compras. En conjunto, estas iniciativas buscan fortalecer la gestión de compras y contribuir al progreso global de la organización, evitando duplicidades con los aspectos previamente mencionados.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA**

### **2.1. Justificación**

#### **Problema de investigación**

En la era actual de la globalización, las organizaciones compiten de manera intensa, buscando de forma continua la innovación para optimizar procedimientos, disminuir gastos, incrementar la eficiencia y elevar la calidad de servicio tanto para los colaboradores internos como para los externos. Este panorama dinámico también impacta en el ámbito humanitario, donde las ONG desempeñan un papel crucial al llevar a cabo programas sociales y proyectos de desarrollo respaldados por entidades internacionales y gobiernos.

En el contexto peruano, las ONGs tienen sus cimientos en los años cincuenta, y su participación se intensificó con el retorno a la democracia, focalizándose en el desarrollo socioeconómico de las poblaciones beneficiarias, según Díaz- Albertini y Melgar (2012). La crisis en Venezuela, con su situación económica, política y social, ha desencadenado la mayor migración en la historia de Latinoamérica. En respuesta a este escenario, surge en 2019 una ONG con el propósito de brindar soporte y ayuda humanitaria a los refugiados, siendo su público objetivo.

En el contexto de sus operaciones y con el propósito de respaldar el área de Programas, se establece el área de Compras, encargada de gestionar la adquisición de bienes y servicios esenciales para el adecuado funcionamiento de la organización. Sin embargo, el rápido crecimiento de la organización ha resultado en un notable aumento de pedidos, junto con una planificación deficiente por parte de los solicitantes, lo que ha generado una dedicación significativa del área de operaciones para atender pedidos urgentes. Esta urgencia ha llevado a precios más elevados debido a la falta

de tiempo para realizar negociaciones adecuadas.

Además, la falta de aplicación de indicadores de desempeño dificulta la evaluación del rendimiento del personal, y la ausencia de personal exclusivamente dedicado a adquisiciones implica que el equipo deba asumir diversas responsabilidades logísticas. Después de un análisis exhaustivo de la situación inicial, se reveló que los indicadores de gestión en uso presentaban deficiencias significativas. Su implementación se remonta a un periodo considerable, y lo preocupante es que no han experimentado revisiones ni actualizaciones a lo largo del tiempo. Esta situación subraya la urgente necesidad de someter a una revisión profunda y considerar una posible redefinición de los indicadores, incorporando criterios más actuales y alineado con las metas y dinámicas actuales de la ONG. Adicionalmente, durante este análisis, se identificaron otros desafíos críticos, como la restricción en el poder de negociación, derivada de la falta de consolidación de requisitos y compras en volumen. Esta limitación afecta directamente la capacidad de la ONG para obtener condiciones más favorables en sus transacciones. Por otro lado, se evidenció la carencia de un mecanismo de adquisición eficaz que posibilite lograr los resultados deseados en el área de operaciones. Estos desafíos subrayan la importancia de introducir cambios significativos para fortalecer el área y maximizar su contribución a los propósitos generales de la organización.

## **Justificación de la investigación**

### **Justificación teórica**

En el actual y dinámico escenario global, donde los mercados se caracterizan por una intensa competitividad, la adopción de buenas prácticas en la cadena de suministro se manifiesta como una demanda ineludible para todas las entidades. Sin importar su dimensión o sector, cada organización se ve en la obligación de implementar

estrategias eficientes en la gestión de compras para lograr las metas y objetivos delineados en su planificación estratégica.

La eficiente administración de compras no solo se presenta como una necesidad operativa, sino como un factor esencial para añadir valor a todas las partes interesadas en el flujo de suministro. En este sentido, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) desempeñan un papel singular y de gran relevancia, pero se enfrentan a desafíos particulares. Su estructura, muchas veces no sistematizada y adaptada a las donaciones recibidas, agrega complejidad al desarrollo de la gestión de compras.

La investigación asume una relevancia académica significativa al llevar a cabo un análisis de los procedimientos, principalmente en el contexto de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Este estudio busca establecer los cimientos para investigaciones futuras en este ámbito.

La contribución de este trabajo va más allá de los límites académicos al perfilarse como un recurso esencial para el perfeccionamiento de los procesos de compras en las ONG. Con esto, se busca no solo reforzar la capacidad operativa de estas organizaciones, sino también potenciar su impacto y alcance social, permitiéndoles cumplir de manera más eficaz con su misión.

### **Justificación metodológica**

Se sustenta en la aplicación del método científico, cuyo objetivo principal es realizar un análisis exhaustivo y optimizar los procedimientos. Dentro del ámbito específico de la gestión de adquisiciones en Organizaciones No Gubernamentales (ONG), este enfoque metodológico se presenta como una herramienta imprescindible para abordar desafíos y proporcionar soluciones prácticas. La complejidad de la cadena de suministro en las ONG, a menudo caracterizada por la falta de sistematización y

estructuración de procesos, exige un abordaje científico y organizado para mejorar la productividad y reducir los costos asociados a la gestión de compras.

Un componente esencial de la justificación metodológica radica en su contribución al desarrollo de futuros profesionales en el sector, especialmente aquellos destinados a desempeñar roles en organizaciones sin fines de lucro. Al proporcionar un marco analítico y estratégico, esta investigación brinda a los futuros profesionales herramientas valiosas para guiar sus estrategias de abastecimiento, permitiéndoles minimizar tiempos y optimizar recursos de manera eficaz.

Además, la metodología adoptada tiene un alcance más amplio, aplicándose a cualquier organización que experimente deficiencias en su gestión de compras. Las propuestas de mejora generadas en este estudio son transferibles y aplicables a diversos contextos, convirtiéndolo en un recurso valioso para cualquier entidad que busque fortalecer sus procesos.

Es fundamental destacar que la importancia de esta investigación reside en su capacidad para consolidar y fortalecer los procesos. La metodología adoptada no solo se enfoca en la identificación de problemas, sino que también presenta propuestas concretas para mejorar actividades críticas. Este enfoque sistemático y científico se presenta como un medio efectivo para impulsar la eficiencia, fomentar la toma de decisiones informada y, en última instancia, contribuir al éxito de las organizaciones en la administración de compras.

### **Justificación práctica**

Este estudio encuentra su fundamento en analizar detalladamente el diagnóstico situacional y los puntos críticos que impactan el rendimiento del área de adquisiciones en la ONG. La administración de compras, al constituir un elemento central en

cualquier entidad, juega un papel vital, dado que las decisiones adoptadas en este ámbito pueden tener consecuencias significativas, tanto positivas como negativas, en los aspectos económicos de la organización.

En este contexto, la importancia de coordinar e integrar la cadena de abastecimiento con todos sus actores es fundamental para lograr una planificación efectiva que conduzca al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión eficiente de adquisiciones no solo se trata de la obtención productos o servicios, sino de establecer relaciones estratégicas con proveedores, optimizar procesos y garantizar la disponibilidad oportuna de recursos esenciales para las operaciones de la organización. La investigación se posiciona como un recurso esencial para abordar estos aspectos prácticos y ofrecer soluciones concretas y aplicables al departamento de compras.

Asimismo, en el seno del área, se reconoce la presencia de áreas susceptibles de mejora, y la investigación busca revelar los problemas críticos que impactan la gestión de adquisiciones. Al proponer soluciones específicas, el estudio tiene como meta optimizar la eficiencia y eficacia del departamento, apoyando al logro de los objetivos institucionales. Este enfoque práctico y centrado en resultados hace que la investigación sea valiosa no solo desde una perspectiva teórica, sino también en términos de su aplicación directa en el ámbito operativo, generando un impacto favorable y duradero en la organización a largo plazo.

### **Justificación económica**

La importancia económica de este estudio consta en la necesidad imperante de una gestión eficiente de compras, dado que impacta directamente en la rentabilidad y/o buen uso de recursos de la organización. La obtención de bienes y servicios a través

de una gestión de compras efectiva no solo implica la adquisición de productos necesarios para las operaciones, sino que se traduce en la maximización del valor obtenido por cada unidad de gasto. La investigación busca identificar y proponer estrategias que permitan optimizar la relación costo-beneficio, asegurando que cada inversión en compras contribuya de manera significativa a los objetivos económicos de la ONG.

El investigador de este estudio aporta de manera considerable a esta fundamentación económica gracias a su sólida trayectoria en la implementación de proyectos para mejorar procesos en el ámbito del aprovisionamiento y la administración de compras. Su experiencia práctica se traduce en un enfoque pragmático que se evidencia en sugerencias y soluciones específicas diseñadas para optimizar los recursos económicos de la organización.

Su conocimiento especializado le permite abordar la investigación desde una perspectiva informada y aplicada, garantizando que las recomendaciones sean relevantes y viables en el contexto real de la organización. Además, la experiencia del autor respalda la búsqueda de estrategias que no solo optimicen los costos directos de las adquisiciones, sino que también consideren la maximización del valor agregado a través de una gestión eficiente de compras.

Asimismo, al enfocarse en la optimización de tiempos y la obtención de precios competitivos, la investigación liderada por el autor busca beneficiar no solo al departamento de compras, sino a diversas áreas programáticas de la organización. Este enfoque integral se alinea con el objetivo último de contribuir a la salud financiera global de la organización, asegurando que cada inversión en compras tenga un impacto positivo.



## **2.2. Marco referencial**

### **Antecedentes**

En el proceso de revisión bibliográfica para esta investigación, se han evaluado un total de catorce trabajos de investigación. Entre ellos, se incluyen 5 estudios nacionales, 4 internacionales y 5 latinoamericanos. Se destaca que, en el ámbito internacional, se ha priorizado la revisión de investigaciones provenientes del continente africano, dado que es un entorno donde el sector humanitario presenta un desarrollo significativo.

La decisión de enfocarse en trabajos de investigación centrados en África se fundamenta en el reconocimiento de la relevancia y complejidad de las operaciones humanitarias en esta región. Se espera que este enfoque proporcione una perspectiva valiosa para la implementación de la matriz Kraljic, considerando las particularidades y desafíos específicos de este contexto.

Al analizar los estudios nacionales, se busca identificar patrones y prácticas locales que puedan influir en la gestión de compras, adaptando la matriz Kraljic a contextos específicos del país. Respecto a los trabajos latinoamericanos, se pretende incorporar una perspectiva regional que considere similitudes y diferencias en la gestión de compras dentro del continente, ofreciendo un panorama completo de las prácticas y desafíos.

La revisión de investigaciones internacionales no solo se ha centrado en el continente africano, sino también en otras regiones y continentes, incluyendo Latinoamérica. Esto permite una comprensión global de las estrategias y enfoques utilizados en el ámbito humanitario. El objetivo es incorporar elementos diversos y relevantes que enriquezcan la propuesta de implementación de la matriz Kraljic, considerando

factores culturales, sociales y económicos específicos de cada región.

Al analizar estos catorce trabajos, se busca identificar las estrategias más efectivas, los retos recurrentes y las enseñanzas obtenidas en la gestión de compras en el ámbito humanitario. Esto contribuirá a elaborar una estrategia para implementar la matriz Kraljic que no solo sea eficaz desde un punto de vista teórico, sino también práctica y adaptable a las circunstancias específicas del departamento de compras de una ONG.

### **Antecedentes nacionales**

El manejo de compras y abastecimiento en el contexto peruano ha sido objeto de análisis exhaustivos, resaltando la implementación de estrategias específicas para optimizar estos procesos. Sin embargo, es crucial destacar que la información específica sobre investigaciones relacionadas con el perfeccionamiento de procesos u optimización de la gestión de compras en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) es limitada en este contexto. En esta sección, se presentan cinco antecedentes nacionales que ponen de manifiesto tanto desafíos compartidos como soluciones innovadoras en la gestión de compras, enfocándose principalmente en los ámbitos privado y público:

**Guevara, J., Flores, M., & Ojeda, R. (2016). Optimización del proceso de abastecimiento de la empresa Contugas. Revista de Investigación, 34(2), 15-28.**

Esta investigación propone la implementación de la Matriz de Kraljic para clasificar la cartera de servicios y productos, optimizando los métodos de compras y subrayando la importancia de evaluaciones constantes de estrategias y la aplicación de herramientas internacionales.

**Bossano, L. (2011). Impacto de la Subasta Inversa en las Compras Estatales.**

**Revista de Gestión Pública, 1(1), 55-70.**

Bossano destaca la relevancia de la conexión con la eficacia en las adquisiciones a través de la subasta inversa, evidenciada por los ahorros sustanciales alcanzados en las compras estatales en un lapso de cinco años.

**Canchari, J., & Chávez, R. (2007). Subasta Inversa en el Sector Público. Revista de Economía y Finanzas, 14(2), 123-140.**

La Subasta Inversa destaca como un método ampliamente utilizado en el proceso de compras del sector público. Los autores sugieren su aplicación exclusiva para productos y servicios estandarizados, publicados en el Listado de Bienes y Servicios Comunes de Perú Compras.

**Morales, A., & Bejar, M. (2011). Propuesta de mejora en la gestión de operaciones en el área de compras y almacén de la división de abastecimiento de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Revista Ingeniería Industrial, 12(2), 101-112.**

En esta investigación, se identificaron problemas como la insuficiente especificación en las solicitudes de compra y el trámite documentario, subrayando desafíos comunes relacionados con la burocracia en instituciones públicas.

**Zorrilla, R. (2012). Propuesta de plan de mejora orientada a incrementar la eficiencia operativa del sistema de abastecimiento en la Universidad Nacional Agraria La Molina. Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.**

Esta tesis examinó a fondo el abastecimiento, abordando procedimientos, recursos humanos, presupuestos, estructura orgánica y entorno físico. Los resultados resaltaron desafíos significativos en los procedimientos, la estructura

orgánica y el abastecimiento.

A pesar de la falta de investigaciones específicas sobre Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), los estudios nacionales brindan una perspectiva integral de los desafíos y soluciones en la gestión de compras en los sectores privado y público en el contexto peruano. En el sector privado, se resalta la importancia de estrategias eficientes para optimizar procesos y reducir costos, así como la ejecución de herramientas que permitan mejorar la transparencia en las transacciones comerciales y la agilidad en la cadena. En el ámbito público, se subrayan los obstáculos burocráticos que requieren reformas para simplificar los procesos de adquisición, abogando por el uso de instrumentos que promuevan la claridad y buen uso de los recursos públicos.

Aunque no se centran en ONGs, estas investigaciones proporcionan principios aplicables al sector.

### **Antecedentes internacionales**

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel crucial al brindar servicios esenciales a comunidades vulnerables. Sin embargo, enfrentan diversos desafíos en los procesos de compras, desde la falta de recursos hasta la carencia de capacitación y colaboración efectiva con proveedores.

En estudios internacionales recientes, se ha investigado a fondo la mejora de los procesos de gestión de compras en el ámbito de las ONG. Estas investigaciones destacan la eficacia de las iniciativas de mejora, demostrando que no solo contribuyen a la reducción de costos, sino que también mejoran la eficiencia operativa y fortalecen las relaciones con los proveedores. A continuación, se resumen investigaciones

específicas en este contexto:

**Aputo, S. L. (2017). The effect of procurement functions on project performance in non-governmental organizations in Nairobi County, Kenya. International Journal of Business and Management Research, 11(1), 1-12.**

Este estudio se enfoca en los efectos de las funciones de compras en el rendimiento de proyectos en ONG del condado de Nairobi, Kenia. Al basarse en un cuestionario enviado a 76 ONG de la región, los resultados destacan que aquellas que implementan prácticas efectivas de gestión de compras tienen un rendimiento de proyecto significativamente superior.

**Waleligne, Y. (2015). Sourcing performance & its challenges in NGOs arena (The case of Save the Children Ethiopia). International Journal of Supply Chain Management, 8(2), 1-16.**

Esta investigación explora el desempeño del abastecimiento y los desafíos enfrentados por Save the Children en Etiopía. Al emplear un cuestionario demográfico, una escala Likert y entrevistas, los resultados revelan un desempeño de abastecimiento insatisfactorio, generando desperdicio de tiempo y recursos, y afectando negativamente las operaciones del programa. Ofrece una perspectiva valiosa sobre los desafíos en países emergentes para mejorar el desempeño de abastecimiento en ONG.

**Chifuti, Chipepo., & Mwale, R. (2020). Factors affecting procurement performance in non-governmental organization in Zambia. International Journal of Supply Chain Management, 11(1), 1-10.**

Esta investigación realizada en Zambia analiza los elementos que inciden en el rendimiento de la administración de compras en las ONG. Los hallazgos subrayan la

relevancia del talento del personal, la definición de procesos y la implementación de tecnología para potenciar la eficacia en las compras. La conclusión señala que las ONG tienen la posibilidad de elevar su rendimiento al concentrarse en mejorar la competencia del personal, establecer procesos más formales y adoptar tecnologías avanzadas.

**Bosu-Prah, E. (2021). Procurement practises affecting the implementation of projects by non-governmental organizations in Ghana. International Journal of Public Administration, 44(12), 1861-1872.**

Este análisis en Ghana explora cómo las metodologías de adquisiciones de las ONG afectan la ejecución de proyectos. Se enfoca en aspectos cruciales como la elección de proveedores, la supervisión de contratos y las negociaciones.

Los resultados indican que prácticas inapropiadas pueden obstaculizar la ejecución de proyectos. Para mejorar estas prácticas y, en última instancia, la ejecución de proyectos, se enfatiza la importancia de instaurar políticas y procedimientos debidamente documentados, invertir en la formación del personal de compras y fortalecer los procesos de selección de proveedores.

Estos estudios internacionales no solo proporcionan información valiosa, sino que también ofrecen perspectivas específicas sobre los desafíos y soluciones en contextos diversos. Al considerar estos hallazgos, las ONG pueden orientarse hacia la optimización de sus procesos de abastecimiento, fomentando una gestión de compras más efectiva y estratégica.

### **Antecedentes Latinoamericanos**

En el contexto latinoamericano, se ha observado una concentración significativa de investigaciones en el sector privado, destacando la falta de estudios sobre la mejora

de procesos de gestión de compras en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Estos antecedentes latinoamericanos proporcionan valiosas lecciones y estrategias aplicables al ámbito privado, evidenciando prácticas efectivas. No obstante, se reconoce la escasa atención dedicada a las ONGs en la región, subrayando una brecha en la comprensión de las prácticas y desafíos únicos que enfrentan estas organizaciones en sus procesos de adquisición y abastecimiento.

En el ámbito latinoamericano, la gestión de compras ha sido objeto de extensos análisis, principalmente en el sector privado. Sin embargo, es crucial destacar que la información específica sobre mejoras en procesos de gestión de compras para Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) es limitada en esta región. A pesar de la abundancia de investigaciones enfocadas en empresas privadas, la falta de atención a las ONGs resalta la necesidad de explorar y comprender más profundamente los desafíos y oportunidades particulares que enfrentan estas organizaciones en sus procesos de adquisición y abastecimiento.

Seguidamente, se detallan investigaciones específicas que han abordado la temática proporcionando información valiosa para el desarrollo y enriquecimiento de estrategias en este ámbito:

**González, C. (2014). Estudio de la cadena de abastecimiento de un restaurante para generar la optimización de recursos. Tesis de pregrado, Universidad Internacional SEK.**

Este estudio se centra en la cadena de abastecimiento de un restaurante para generar la optimización de recursos. La investigación resalta la relevancia de los proveedores en la gestión de compras, proponiendo matrices de evaluación y selección vinculadas a la información de inventarios, así como el uso de la matriz de calificación de

proveedores y el método ABC para la gestión de inventarios.

**Castillo Lemus, O. (2004). Optimización del proceso logístico de compras como una ventaja competitiva en las empresas de productos alimenticios. Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.**

Enfocándose en la optimización del proceso logístico de compras en empresas de productos alimenticios, la tesis propone un manual para mejorar la gestión y lograr una ventaja competitiva. Se destaca la carencia de manuales operativos de compras y se sugiere la implementación del propuesto para equilibrar los procesos de compra en la organización.

**Barrios Rodríguez, J., & Méndez Castañeda, 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, Universidad del Valle, Cali, Colombia.**

La investigación sugiere mejoras considerando la integración de procesos comerciales y de planeación en ARTPRINT LTDA. Destaca la necesidad de una planificación minuciosa de requerimientos para reducir tiempos y mejorar la satisfacción del cliente.

**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, Latacunga, Ecuador.**

Este estudio se enfoca en el control interno del proceso de compras y su impacto en la productividad de la empresa Comercial Yucailla Ltda. Revela deficiencias en la experiencia y capacitación del personal, proponiendo una reestructuración para un control interno efectivo.

**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, Bogotá, Colombia.**

La investigación resalta la importancia de la normalización y capacitación del personal para reducir reprocesos, mejorar el Lead Time y optimizar los costos de no calidad. perspectivas y estrategias que, aunque no se han explorado extensamente en el ámbito de las ONGs, podrían ser adaptadas y evaluadas para contribuir a la mejora continua de la gestión de compras en esta área específica en América Latina. Esta falta de investigación específica en ONGs destaca la necesidad de un enfoque más integral en futuras investigaciones para abordar los desafíos y oportunidades únicas que estas organizaciones enfrentan en sus procesos de adquisición y abastecimiento.

### **2.3. Marco teórico**

#### **Logística**

Christopher (2000) define la gestión de la cadena de suministro como un proceso que integra las actividades de proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas. Su objetivo principal es optimizar el flujo de productos, servicios e información desde el origen hasta el consumidor. Esta definición resalta la importancia de la colaboración entre los diferentes actores de la cadena para alcanzar la eficiencia y la eficacia deseadas.

Lee (2004) propone un enfoque integrador para la gestión de la cadena de suministro, que abarca las fases de planificación, ejecución y control en las redes de suministro. Esta integración es crucial para optimizar el flujo de bienes, servicios e información desde el origen hasta el consumidor. La gestión de la cadena de suministro se convierte en un enfoque holístico que engloba todas las etapas del proceso de productos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final

al consumidor. Esta perspectiva integral, cuando se implementa de forma eficaz, garantiza una coordinación coherente y una respuesta ágil a las dinámicas del mercado.

Bowersox (2007) y Gajardo (2008) presentan una visión holística al definir la gestión de la cadena de suministro como el conjunto de operaciones que abarca la adquisición, movilización, almacenamiento e inventario de materias primas, productos en proceso e inventario final. Su objetivo central es alcanzar costos eficientes para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Council of Logistic Management (1986) define la Logística Integral como "el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente". Este enfoque implica un conjunto estratégico de recursos para supervisar el flujo de materiales e información desde el proveedor hasta el cliente, buscando la satisfacción eficiente de sus necesidades y la minimización de costos.

Anaya (2007) destaca la importancia de la Logística Integral y menciona algunos aspectos cruciales para su implementación:

- Garantizar la máxima eficiencia en el flujo de productos: Este objetivo está estrechamente vinculado al control del tiempo de respuesta (Lead Time), que implica evaluar la velocidad del flujo de materiales.
- Minimizar los costos operativos.

En adición, las reflexiones de Rojas (2011) proporcionan una perspectiva valiosa al señalar que la logística integral puede ser categorizada en función del orden en que

se desarrollan las actividades. Este enfoque estructural no solo brinda una visión más detallada de los procesos logísticos, sino que también permite una gestión más eficiente al considerar la secuencia de las operaciones. De acuerdo con este planteamiento, se podría organizar la logística integral de la siguiente manera:

- **Logística inversa:** Engloba operaciones vinculadas a la reprocesamiento, reutilización, manejo de desechos, devoluciones, reclamaciones y actividades relacionadas. Esta fase cierra el ciclo de la cadena de suministro, destacando la importancia de la sostenibilidad y el tratamiento adecuado de productos al final de su vida útil.
- **Logística de salida:** Comprende operaciones intrínsecas a la cadena de suministro, supervisando integralmente la administración del producto final. La distribución, transporte, gestión de inventarios y almacenamiento del producto terminado son esenciales para garantizar una entrega eficaz.
- **Logística interna:** Se define como el conjunto de operaciones que dirige la transformación de la materia prima en productos finales de manera eficiente. Incluye actividades como la estandarización de métodos y la planificación de la producción, buscando optimizar cada paso del proceso productivo.
- **Logística de entrada:** En esta fase, se concentran las actividades clave para garantizar el flujo eficiente de bienes y servicios necesarios para la transformación o comercialización. La previsión de la demanda, aprovisionamiento, adquisiciones y gestión de inventarios son operaciones cruciales que buscan asegurar un abastecimiento efectivo.

### **Gestión de Compras**

La gestión de compras ha evolucionado en las empresas contemporáneas, convirtiéndose en una función estratégica esencial. Más allá de ser una inversión financiera significativa, representa una oportunidad clave para impulsar la eficiencia operativa y la rentabilidad general. En este nuevo paradigma, la gestión de compras no se limita a la simple adquisición de bienes y servicios; va más allá al establecer y mantener proactivamente relaciones sólidas con proveedores. La prioridad recae en aquellos que no solo ofrecen productos o servicios de alta calidad, sino que también lo hacen a costos óptimos. Así, la gestión de compras se convierte en un motor esencial para optimizar márgenes de ganancia y asegurar la competitividad a largo plazo.

Porter (2001) argumenta que la gestión de compras se erige como una función estratégica clave para lograr una ventaja competitiva. Según Porter, las empresas con una gestión de compras eficiente pueden obtener beneficios como la reducción de costos, mejora de la calidad, flexibilidad operativa e impulso en la capacidad de innovación. Su enfoque subraya la gestión de compras no solo como una transacción comercial, sino como una vía estratégica para el éxito empresarial.

Camp (1994), por su parte, concibe la gestión de compras como un proceso integral que abarca diversas actividades en la cadena de suministro. Desde la perspectiva de Camp, este proceso comprende suministro, adquisición, logística interna y externa, y gestión de proveedores. Su enfoque holístico destaca la necesidad de considerar todas las facetas de la cadena de suministro para optimizar el flujo de bienes y servicios en la organización.

Camp aboga por una gestión de compras que tenga en cuenta todos los aspectos relacionados con el suministro de bienes y servicios, resaltando la interconexión y la

importancia estratégica de cada etapa en este proceso.

En resumen, la gestión de compras se posiciona como un elemento fundamental que trasciende la simple transacción comercial. Su papel estratégico no solo permite la optimización de costos y la mejora de la calidad, sino que también posibilita el fortalecimiento de relaciones con proveedores cruciales. La implementación de una gestión de compras efectiva no solo conduce a la maximización de márgenes de ganancia, sino que también garantiza la adaptabilidad y el éxito a largo plazo en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

### **Licitaciones**

Las licitaciones son un proceso de selección de proveedores que se utiliza para la adquisición de bienes y servicios. Su objetivo es garantizar la obtención de la propuesta más beneficiosa para la institución licitante, en términos de calidad, precio, condiciones de entrega, etc.

Tipos de licitaciones

Según la clasificación de Sánchez (2019), las licitaciones se dividen en dos categorías:

- **Privadas:** Se caracterizan por la participación de un número limitado de ofertantes, que han sido previamente invitados por la institución licitante. Este tipo de licitaciones se suele utilizar cuando se requiere un alto nivel de especialización o experiencia por parte de los proveedores.
- **Públicas:** Se caracterizan por la participación de todas las empresas que cumplan con los requisitos establecidos. Este tipo de licitaciones se suele utilizar cuando se trata de adquisiciones de gran volumen o importancia.

### **Subasta**

Las subastas son un tipo de licitación en el que los proveedores compiten entre sí para

ofrecer el precio más bajo o la mejor oferta.

Tipos de subasta:

- **Subasta sobre cerrado:** En este formato, los proveedores presentan ofertas de manera anónima, sin acceso para los demás participantes. El ganador es aquel que presenta la oferta más alta.
- **Subasta inglesa:** Aquí, los proveedores van incrementando sus ofertas hasta que ninguno esté dispuesto a ofrecer un precio más alto. El ganador es quien presenta la oferta más alta.
- **Subasta inglesa inversa:** Los proveedores presentan ofertas de forma decreciente, y el ganador es quien acepta la oferta más baja.
- **Subasta holandesa:** El subastador anuncia precios decrecientes, y el ganador es quien acepta el precio más bajo.
- **Subasta inversa electrónica:** Realizada en una plataforma virtual, permite a los proveedores presentar ofertas de forma anónima, y el ganador es quien presenta la oferta más baja.

Las subastas inversas electrónicas ofrecen varias ventajas:

- **Reducción de tiempos y costes:** Al ser automatizadas, reducen los tiempos y costes asociados a los procedimientos de contratación.
- **Mayor transparencia:** Al realizarse de forma pública, todos los interesados pueden conocer las ofertas presentadas por los proveedores.
- **Mayor competencia:** Permiten a proveedores de todo el país participar, aumentando la competencia y potencialmente conduciendo a precios más bajos.

En conclusión:

Las licitaciones y subastas son esenciales para asegurar la propuesta más beneficiosa. Las subastas inversas electrónicas, al reducir tiempos y costes, promover transparencia y fomentar la competencia, se posicionan como una opción efectiva para instituciones licitantes. Estas ventajas respaldan la eficacia de las subastas inversas electrónicas en la obtención de acuerdos comerciales más favorables y eficientes.

### **Indicadores**

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten medir el desempeño de una organización en relación con sus objetivos. Son una forma de cuantificar el progreso y la evolución de una organización, y pueden utilizarse para identificar áreas de mejora. Drucker (1954), sostiene que los indicadores de gestión son herramientas cruciales que proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de una organización. Este pionero en la gestión empresarial sostiene que los indicadores no solo miden el desempeño pasado, sino que también arrojan luz sobre las áreas críticas que requieren atención. Por ejemplo, Drucker argumenta que un indicador eficaz no solo informa sobre las ventas pasadas, sino que también destaca tendencias, permitiendo a la organización anticipar cambios y tomar decisiones proactivas.

Kaplan y Norton (1996), conocidos por su aporte al Cuadro de Mando Integral (CMI), definen los indicadores de gestión como herramientas esenciales para medir el avance de una organización y su alineación con los objetivos estratégicos. En su enfoque, destacan la importancia de que los indicadores no se centren únicamente en aspectos financieros, sino que abarquen distintas perspectivas, tales como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Un ejemplo de indicador efectivo, según Kaplan y Norton, sería aquel que evalúe no solo las ganancias financieras, sino también la

satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

Roberts (2012), centrándose en la gestión de proyectos, concibe los indicadores como medidas críticas para evaluar el progreso de un proyecto y su alineación con los objetivos establecidos. En su perspectiva, un indicador eficaz no solo informa sobre el avance lineal de un proyecto, sino que también señala posibles desviaciones y desafíos. Por ejemplo, Roberts destaca que un indicador en gestión de proyectos podría evaluar no solo la cronología de las tareas, sino también la calidad de la ejecución y la satisfacción del cliente al finalizar el proyecto.

En resumen, estos visionarios en la gestión coinciden en que los indicadores son herramientas esenciales para evaluar el desempeño, pero cada uno aporta matices valiosos según su enfoque particular, ya sea en la gestión organizacional general (Drucker), la estrategia empresarial (Kaplan y Norton) o la gestión de proyectos (Roberts).

## **Tipos de indicadores**

### **I. Indicadores Logísticos**

Los indicadores de gestión logística desempeñan un papel crucial al evaluar el rendimiento y los resultados de diversas operaciones dentro de la gestión logística, desde la adquisición hasta la distribución. Su utilidad va más allá de la mera medición, ya que facilitan la identificación de posibles desafíos operativos. Este enfoque no solo posibilita una evaluación retrospectiva, sino que también agiliza la detección anticipada de obstáculos y mejora la toma de decisiones en tiempo real.

La principal meta de estos indicadores es la reducción de costos y la optimización de la eficiencia organizativa. Al ofrecer una visión integral de los procesos logísticos, contribuyen a un mayor entendimiento de las áreas de mejora, permitiendo una gestión

más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

## **II. Indicadores de Compra y Abastecimiento**

Siguiendo la categorización propuesta por Mora (2012), estos indicadores han sido cuidadosamente diseñados para llevar a cabo un análisis continuo y mejorar la gestión de compras. Este aspecto emerge como crucial, ya que influye de manera significativa en el éxito global de la administración de la cadena de suministro de la empresa.

Los indicadores proporcionan un marco estructurado que facilita la evaluación y optimización de la eficacia de los procesos de adquisición, contribuyendo así a la eficiencia y competitividad de la cadena de suministro en su conjunto. La atención centrada en la gestión de compras resalta su papel estratégico y su impacto directo en la operatividad y rentabilidad organizativa.

**Volumen de Compra:** Este indicador se centra en el porcentaje de las ventas asignado a las compras, siendo esencial para analizar y gestionar el crecimiento de las adquisiciones. La evaluación del volumen de compra proporciona una comprensión crítica de la proporción de ingresos destinada a la adquisición de bienes y servicios, un factor determinante para la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa. Mantener un equilibrio adecuado entre el volumen de compra y las ventas se vuelve crucial para asegurar una gestión eficiente de los recursos y optimizar los márgenes de ganancia. Este indicador ofrece una perspectiva estratégica sobre la proporción correcta de inversiones en compras con respecto a los ingresos generados, permitiendo tomar decisiones fundamentadas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad.

**Certificación de Proveedores:** Este indicador aborda el número y porcentaje de proveedores que han completado con éxito el proceso de homologación.

Dicho proceso es fundamental para evaluar y garantizar la calidad de los proveedores integrados en la cadena de suministro de la organización. La medición periódica de este indicador, idealmente de forma mensual, proporciona datos cruciales sobre la calidad y confiabilidad de la base de proveedores. Este seguimiento constante contribuye a mantener elevados estándares de calidad en la cadena de suministro y facilita la toma de decisiones fundamentadas para asegurar un flujo eficiente de bienes y servicios.

**Entregas perfectamente recibidas:** Este indicador se enfoca en la cantidad o porcentaje de órdenes que cumplen con las especificaciones de calidad establecidas. Su objetivo fundamental radica en monitorear tanto la calidad de los productos recibidos como la puntualidad en las entregas por parte de los proveedores. Este indicador desempeña un papel crucial para garantizar que los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad predefinidos, contribuyendo así a mantener la excelencia en los productos adquiridos. Al evaluar regularmente este indicador, se logra una supervisión efectiva de la consistencia y calidad de las entregas, facilitando la identificación de áreas de mejora y fortaleciendo las relaciones con proveedores comprometidos con la satisfacción de los estándares de calidad establecidos por la organización.

**Calidad de los pedidos generados:** Este indicador se centra en cuantificar la cantidad y porcentaje de órdenes de compra emitidas de manera puntual, sin demoras atribuibles a la falta de información u otras razones. La medición regular de este indicador, preferiblemente de forma mensual, proporciona una evaluación crítica de la eficiencia en los procesos de emisión de órdenes de compra. La emisión oportuna de órdenes es crucial para evitar retrasos innecesarios en la cadena de suministro y

garantizar un flujo ininterrumpido de insumos. Este monitoreo constante no solo permite evaluar la eficacia de los procedimientos actuales, sino que también facilita la identificación de posibles áreas de mejora, contribuyendo así a optimizar la gestión de adquisiciones para un proceso más ágil y eficiente.

### **Indicadores SMART**

En el ámbito de la Administración, la formulación de objetivos e indicadores de rendimiento juega un papel esencial en la estructuración, supervisión y evaluación de las actividades de una organización. Para garantizar su eficacia y coherencia, es imprescindible que cumplan con una serie de criterios bien definidos, basados en la metodología SMART propuesta por Doran, G.T. (1981).

- **Específicos (Specifics):** Los indicadores deben ser redactados de manera precisa y comprensible, evitando ambigüedades que puedan comprometer su interpretación. Un ejemplo ilustrativo sería redefinir un objetivo general como "mejorar la calidad de los productos" en un indicador específico y alcanzable, como "reducir el número de defectos en los productos en un 10% en el próximo trimestre". Esta claridad facilita la comprensión y el enfoque para lograr resultados tangibles.
- **Medibles (Measurable):** La cuantificación práctica de los indicadores es esencial para permitir una evaluación objetiva y precisa del rendimiento. Por ejemplo, establecer un objetivo medible como "reducir el tiempo de entrega de los pedidos en un 5% en el próximo mes" proporciona un marco claro para evaluar y mejorar la eficiencia operativa de manera cuantitativa.
- **Apropiados (Achievable):** Los indicadores deben ser capaces de medir de manera adecuada el rendimiento del programa, asegurando su relevancia y

utilidad. En este sentido, un indicador apropiado podría ser "aumentar la satisfacción del cliente en un 10% en el próximo año", centrándose en un aspecto clave para el éxito empresarial.

- **Realistas (Realistic):** Es crucial que los indicadores reflejen metas factibles considerando los recursos disponibles, ya sean técnicos o económicos. Un ejemplo de indicador realista sería "reducir el desperdicio de materiales en un 20% en el próximo semestre", abordando la eficiencia operativa de manera alcanzable y sostenible.
- **A tiempo (Timely):** La fijación de plazos razonables para la medición de los objetivos es esencial para una evaluación oportuna y efectiva del rendimiento. Establecer, por ejemplo, "reducir el número de devoluciones de productos en un 15% en el próximo trimestre" brinda un marco temporal claro para la implementación y seguimiento de estrategias correctivas.

Estos criterios, alineados con la metodología SMART, no solo proporcionan un marco sólido para el establecimiento de objetivos e indicadores, sino que también promueven una gestión más efectiva y orientada a resultados en el ámbito organizativo.

### **Matriz de Kraljic**

La Matriz de Kraljic destaca como un recurso esencial en la gestión de la cadena de suministro, proporcionando a las empresas una guía estratégica para clasificar productos según dos factores críticos: impacto financiero y riesgo en el suministro. Este enfoque clasificatorio establece las bases para estrategias de compras adaptadas a las características específicas de cada tipo de producto.

- **Impacto Financiero:**

Se enfoca en la contribución de un producto a los beneficios totales de la empresa. Aquellos con un impacto financiero elevado representan una parte significativa del gasto total o tienen una influencia considerable en la rentabilidad global.

➤ **Riesgo en el Suministro:**

Basado en la probabilidad de escasez en el mercado. Productos con alto riesgo en el suministro son aquellos con escasa disponibilidad o pocos proveedores alternativos.

**Clasificación de los Productos:**

La Matriz de Kraljic, al integrar estos factores, clasifica productos en cuatro categorías:

**I. Artículos Estratégicos:**

- ✓ Alto impacto financiero y alto riesgo en el suministro.
- ✓ Cruciales para la empresa, requieren gestión meticulosa y relaciones a largo plazo con proveedores confiables.

**II. Artículos Cuello de Botella:**

- ✓ Impacto financiero moderado y alto riesgo en el suministro.
- ✓ Necesarios para la producción, demandan inventario de seguridad y posiblemente diversificación de proveedores.

**III. Artículos Rutinarios:**

- ✓ Bajo impacto financiero y bajo riesgo en el suministro.
- ✓ Básicos y no necesitan atención especial; la estandarización de productos y procesos puede reducir costos.

**IV. Artículos Apalancados:**

- ✓ Alto impacto financiero y bajo riesgo en el suministro.
- ✓ Utilizables para negociar con proveedores y, posiblemente, desarrollar productos internos para reducir dependencia externa.

## **Estrategias de Compras:**

Cada categoría requiere estrategias específicas:

- ✓ **Artículos Estratégicos:** Relaciones a largo plazo y desarrollo de productos sustitutos.
- ✓ **Artículos Cuello de Botella:** Inventario de seguridad y diversificación de proveedores.
- ✓ **Artículos Rutinarios:** Estandarización para reducir costos y trabajar con proveedores que ofrezcan descuentos por volumen.
- ✓ **Artículos Apalancados:** Aprovechamiento de la posición de poder para negociar y posiblemente desarrollo de productos internos.

**Figura 1**

*Categorización de artículos*



Nota: Elaboración propia.

En conclusión, la Matriz de Kraljic emerge como una herramienta invaluable en la gestión de la cadena de suministro, permitiendo a las empresas clasificar productos eficientemente y formular estrategias de compras específicas. Esto optimiza el rendimiento y la adaptabilidad en un entorno comercial dinámico.

En la Tabla 1 se detallan las estrategias de compra recomendadas según la posición que ocupa cada tipo de producto en la Matriz de Kraljic.

**Tabla 1**

*Estrategias de Compra*

Tipo de producto	Definición	Estrategia de compra recomendada	Objetivos
Apalancados	Artículos que representan una notable proporción de los ingresos de la empresa y cuentan con múltiples proveedores. La estandarización de la calidad minimiza el riesgo de suministro. Aunque críticos, presentan un riesgo elevado debido a la disponibilidad limitada de proveedores o desafíos logísticos.	Procesos de licitación, subastas electrónicas inversas, fijación de precios estratégica, acuerdos marco o pedidos abiertos.	Maximizar el ahorro en los costes de compra, mejorar la rentabilidad y desarrollar relaciones estratégicas con los proveedores.
Estratégicos	Artículos que constituyen una parte considerable de los ingresos y se benefician de numerosos proveedores. La normalización de la calidad reduce el riesgo de suministro. Aunque críticos, presentan un riesgo elevado debido a la limitada disponibilidad de proveedores o desafíos logísticos.	Colaboración estratégica, relaciones sólidas, involucramiento temprano del proveedor, co-creación, integración vertical y enfoque a largo plazo en la creación de valor.	Garantizar el suministro a largo plazo, reducir el riesgo de escasez y mejorar la calidad de los productos.
No críticos	Productos de adquisición sencilla con impacto moderado en los resultados financieros. La calidad está uniformemente estandarizada.	Minimizar tiempo y recursos mediante estandarización para un procesamiento eficiente. Facilitar el acceso del usuario a catálogos o tarifarios establecidos.	Agilizar los procesos de compra, reducir los costes administrativos y mejorar la satisfacción del cliente.
Cuello de botella	Productos que solo pueden obtenerse de uno o unos pocos proveedores, con bajo impacto financiero.	Contrato de seguro por volumen, inventario gestionado por el proveedor, mantener stock adicional, búsqueda de proveedores alternativos.	Garantizar el suministro a corto plazo, reducir el riesgo de escasez y minimizar el impacto en los costes.

Fuente: Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. Harvard Business Review, 61(5), 109-117.

La excepcional flexibilidad del modelo de Kraljic lo posiciona como una herramienta clave para empresas en distintos sectores, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Al priorizar la identificación de productos estratégicos, facilita la gestión y contribuye significativamente a la definición de relaciones comerciales con proveedores, alineándolas con la clasificación de productos adquiridos.

La versatilidad distintiva del modelo permite su adaptación a las cambiantes necesidades de empresas con enfoques diversos. Proporciona un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de compras, simplificando la identificación y priorización de productos críticos. Este enfoque eficiente mejora la

eficacia y eficiencia en toda la cadena de suministro.

La clasificación derivada del modelo no solo impacta la gestión interna, sino que también influye directamente en las relaciones con proveedores. Al establecer estrategias de compra específicas para cada categoría, las empresas construyen relaciones sólidas, adaptándose efectivamente a las demandas del mercado y optimizando la cadena de suministro. La metodología de Kraljic emerge como una valiosa herramienta para decisiones estratégicas en la gestión de compras, aportando flexibilidad y adaptabilidad a las dinámicas empresariales cambiantes.

### **Definición de Términos Básicos**

- **Suministro:**

En el contexto de la cadena de suministro, el suministro se refiere a la entrega de bienes y servicios desde la fase de producción hasta el consumidor final.

Incluyendo actividades como gestión de inventarios, transporte y distribución, un suministro eficiente es crucial para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar el servicio al cliente (Peppard & Rowland, 1996).

- **Análisis Interno:**

La evaluación interna, según Robbins & Decenzo (2002), se centra en analizar los recursos y capacidades internas de la empresa. Identificar Fortalezas permite capitalizar ventajas competitivas y maximizar el rendimiento en áreas donde la empresa ya se destaca. Al mismo tiempo, abordar Debilidades internas ayuda a mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operativa. Este análisis interno proporciona una visión clara de cómo la empresa puede aprovechar sus puntos fuertes y trabajar en áreas de mejora.

- **KPI (Indicador Clave de Rendimiento):**

Los KPI, derivados de "Key Performance Indicator," son indicadores cruciales para medir el desempeño empresarial en áreas clave, como productividad, calidad y satisfacción del cliente. Estos indicadores son fundamentales para la gestión empresarial, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones (Robbins & Decenzo, 2002).

- **Proceso:**

El concepto de proceso, según Peppard & Rowland (1996), va más allá de una secuencia de actividades. En el contexto empresarial, un proceso implica una interconexión de actividades diseñadas para transformar insumos en un resultado específico. Los procesos, al ser fundamentales para el funcionamiento empresarial, permiten una gestión coherente y optimizada de los recursos, brindando una estructura para la producción de bienes o servicios de manera eficiente y efectiva.

- **Diagrama de Ishikawa:**

Conocido como diagrama de causa-efecto, el diagrama de Ishikawa identifica posibles causas de un problema específico (Vargas, 2011). Representado gráficamente, se utiliza en la identificación de problemas de calidad, mejora de procesos y análisis de accidentes.

- **Análisis FODA:**

El análisis FODA proporciona una visión integral del entorno empresarial, considerando factores internos y externos (Robbins & Decenzo, 2002). Facilita una comprensión profunda de la posición de la empresa en el mercado, identificando Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- **Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA):**

El análisis de valor agregado (AVA) evalúa la eficiencia de un proceso desde la perspectiva del valor que cada etapa agrega al producto final. Se centra en mejorar la eficiencia al enfocarse en las actividades que añaden valor al producto final (Peppard y Rowland, 1996).

- **Bases de la Licitación:**

Las bases de licitación establecen condiciones para participar en un proceso de licitación. Contienen información crucial para asegurar un proceso transparente y competitivo, proporcionando a los licitadores la información necesaria para participar en igualdad de condiciones.

#### **2.4. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto**

##### **Objetivo general**

- ✓ Mejorar la eficacia y eficiencia del departamento de compras de una ONG en Barranco durante el año 2024, mediante la implementación de indicadores de desempeño y la personalización estratégica de la matriz Kraljic. Esto se realiza con el objetivo de anticipar, planificar y optimizar la gestión de compras, contribuyendo así al progreso integral de la organización.

##### **Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional exhaustivo del proceso de compras en la ONG, identificando y analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de establecer una base de referencia para la investigación.
- ✓ Proponer e incorporar indicadores de desempeño en el proceso de compras, evaluando su contribución a la gestión y facilitando una mejora continua, permitiendo así una toma de decisiones más fundamentada y estratégica.

- ✓ Implementar mejoras específicas por actividad en el departamento de compras, evaluando su impacto en la eficiencia operativa y la optimización de procesos, con el objetivo de propulsar el desempeño general del departamento.
- ✓ Evaluar la adopción de la Matriz de Kraljic en la gestión de compras, analizando su efectividad en la clasificación de productos y servicios en términos de riesgo y relevancia para la organización, con el propósito de facilitar una toma de decisiones estratégica y eficiente.

### **Viabilidad**

La viabilidad de la presente investigación descansa sólidamente en la experiencia y competencia del investigador en el ámbito de la cadena de suministro y compras. Su profundo conocimiento en estas áreas es fundamental para abordar los desafíos específicos relacionados con la gestión de compras dentro de una Organización No Gubernamental (ONG). Esta pericia asegura la ejecución de la investigación con un enfoque riguroso y profundo, aprovechando las mejores prácticas y enfoques avanzados dentro del campo de la cadena de suministro.

En relación con la organización bajo estudio, se han obtenido los permisos necesarios por parte de esta, proporcionando acceso irrestricto a la información crítica que permitirá llevar a cabo un análisis exhaustivo del problema. Esta aprobación institucional refuerza la validez y confiabilidad de los datos recopilados, estableciendo así una sólida base para la investigación.

La colaboración activa y el respaldo del equipo del departamento de compras dentro de la organización serán clave para el éxito de la investigación. Su participación no solo garantizará la disponibilidad de datos y la comprensión profunda del contexto interno, sino que también facilitará la implementación de cualquier recomendación

derivada de los resultados de la investigación. Este compromiso activo y la colaboración estrecha son factores esenciales para asegurar un impacto positivo y duradero en la gestión de compras de la ONG.

Asimismo, a pesar de la limitada disponibilidad de información específica sobre ONGs y sus procesos de gestión de compras, la investigación se beneficia de la amplia literatura existente en el ámbito más amplio de la cadena de suministro y la gestión de compras. La habilidad del investigador para adaptar conceptos y mejores prácticas de estos contextos más explorados proporciona una base conceptual robusta para el estudio. Además, la capacidad del investigador para integrar y aplicar estos conocimientos en la realidad particular de las ONGs garantiza la pertinencia y aplicabilidad de la investigación.

En síntesis, la viabilidad de esta investigación está respaldada por la experiencia del investigador, el apoyo institucional y la habilidad para contextualizar conocimientos generales en el ámbito específico de las ONGs. Estos componentes aseguran que la investigación sea no solo rigurosa y relevante, sino también capaz de contribuir de manera significativa al campo de la gestión de compras en el sector no gubernamental.

### **Limitaciones**

Las limitaciones inherentes a esta investigación proporcionan una perspectiva esencial sobre los desafíos que podrían surgir durante la recopilación y análisis de datos, especialmente en el contexto singular de una Organización No Gubernamental (ONG). En el caso de ONGs, que operan mayormente con fondos de donantes, la reserva de información emerge como una limitación fundamental. La necesidad de proteger la confidencialidad de los datos relacionados con la gestión de compras financiada por donantes podría dificultar el acceso a información específica, requerirá una

colaboración estrecha y transparente para obtener datos relevantes sin comprometer la privacidad.

La dependencia de fondos de donantes añade una dimensión adicional al considerar la limitación de tiempo del personal involucrado en la gestión de compras de la ONG.

La asignación de tiempo para actividades de investigación puede competir con las responsabilidades diarias, y la necesidad de rendir cuentas a los donantes podría generar presiones adicionales sobre la disponibilidad del personal. Esta limitación resalta la importancia de un enfoque eficiente y bien planificado para maximizar la participación del personal sin afectar negativamente sus responsabilidades operativas.

El uso de un ERP aún no totalmente implementado y la dependencia de documentación manual debido a restricciones presupuestarias, derivadas de la naturaleza de las ONGs, agrega complejidad al proceso de recopilación de datos. Esta limitación puede afectar la disponibilidad de recursos tecnológicos y la eficiencia de los procesos, aspectos cruciales a considerar al diseñar las estrategias de investigación.

Además, la escasez de información específica relacionada con ONGs y la gestión de compras se destaca como una limitación contextual. Las ONGs a menudo no son objeto de numerosos estudios académicos, y los recursos limitados pueden afectar la capacidad de realizar investigaciones exhaustivas.

A pesar de esto, se abordará la limitación mediante la aplicación de una revisión bibliográfica meticulosa y la adaptación de conceptos generales a la realidad específica de las ONGs.

En conclusión, las ONGs y sus particularidades añaden complejidad y desafíos específicos a la investigación. La transparencia, la adaptabilidad y la gestión eficiente de recursos serán esenciales para superar estas limitaciones y garantizar la calidad y

autenticidad de la investigación en este contexto particular.

## **2.5. Hipótesis y variables**

### **Formulación de hipótesis principal y derivadas**

#### **➤ Hipótesis principal**

Al ser el presente trabajo de investigación una propuesta de mejora, no se planteó una hipótesis general.

#### **➤ Hipótesis derivadas**

Dado que el enfoque de la investigación actual es una propuesta de mejora, no se formularon hipótesis específicas en el desarrollo del trabajo.

### **Operacionalización de variables**

➤ **Variable uno:** Implementación de la matriz Kraljic.

➤ **Variable dos:** Indicadores de gestión de compras.



## 2.6. Plan de actividades del proyecto

Tabla 2

Plan de actividades del proyecto

FASES DEL PROYECTO	ACTIVIDAD	MES 01				MES 02				MES 03				MES 04				MES 05				MES 06			
		S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6	S-7	S-8	S-9	S-10	S-11	S-12	S-13	S-14	S-15	S-16	S-17	S-18	S-19	S-20	S-21	S-22	S-23	S-24
FASE 01 - Análisis preliminar del área de compras	Análisis FODA	■																							
	Análisis CAME		■																						
	Diagrama de Ishikawa			■																					
	Diagrama de Pareto				■																				
	Análisis con la metodología Elimine, Simplifique Integre y Automalice (ESIA)					■																			
	Evaluación de proceso de compra de bienes y servicios						■																		
FASE 02 - Mejora estratégica de la gestión de compras	Licitaciones electrónicas y convenios					■	■	■	■																
	Formato estándar maestro para bases de licitaciones						■	■	■	■	■														
	Indicadores de desempeño actualizados.							■	■	■	■	■	■												
	Adecuación de Matriz Kraljic								■	■	■	■	■	■	■	■	■								
FASE 03 - Evaluación de mejoras	Evolución de desempeño																	■	■	■	■	■	■	■	
	Monitoreo y revisión general																		■	■	■	■	■	■	■

Nota: Elaboración propia.

## **2.7. Metodología de la investigación**

### **Ubicación del Estudio**

La investigación de carácter aplicado se llevará a cabo en el departamento de compras de una Organización No Gubernamental (ONG) con sede en el distrito de Barranco.

### **Enfoque Metodológico**

Este trabajo se adscribe a una investigación aplicada, con la finalidad de implementar soluciones prácticas en el ámbito del departamento de compras de la ONG. La metodología descriptiva se empleará para caracterizar el proceso, buscando establecer mejoras concretas y significativas. Los resultados se posicionarán en un nivel intermedio de profundidad en términos de conocimiento (Arias, 2006).

### **Diseño de la investigación**

El diseño seleccionado será no experimental, permitiendo la observación de los fenómenos en su contexto natural, específicamente en el departamento de compras de la ONG. El análisis abarcará el periodo comprendido entre 2022 y 2023.

Proceso por fases:

➤ **Fase 1: Análisis Preliminar del Departamento de Compras:**

### **Radiografía Inicial y Perspectivas:**

- Se realizará la descripción detallada de los problemas y desafíos mediante herramientas analíticas como Análisis FODA, CAME y el diagrama de Ishikawa.
  - La evaluación de los procesos de compra de bienes y servicios será clave en esta fase.
- **Fase 2: Mejora estratégica en la Gestión de Compras:**
- Se identificarán y propondrán soluciones que optimizarán la gestión en el área

de compras, basándose en los hallazgos del análisis previo.

➤ **Fase 3: Evaluación de Mejoras:**

- Se observará la evolución del área de compras durante el periodo, analizando la información extraída del sistema NetSuite Módulo Procurement.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

**A. Observación:**

Se empleará la información extraída del sistema NetSuite Módulo Procurement, el cual registra todos los requerimientos de compra ingresados por los usuarios.

**B. Entrevista:**

Se utilizará una Guía de Indagación para recopilar información del personal en el área de compras, incluyendo la jefatura, coordinadores y asistentes, centrándose en las deficiencias y oportunidades de mejora.

**Transformación de información**

Se utilizará el Software ERP NetSuite Módulo Procurement para la recopilación de información, la cual será descargada y analizada mediante el uso de herramientas como Excel.

**Muestreo**

Se llevará a cabo un muestreo censal, incluyendo todos los procesos del área de compras, se hizo la entrevista a los 8 colaboradores que están relacionados con el área de logística o compras.

**Materiales y Equipos:**

**I. Materiales**

- Reportes de solicitudes del área de compras correspondientes al periodo 2022-2023.

- Materiales y registros de oficina.

### **III. Equipos**

- Computadora y laptop con conexión a internet.
- Impresora.
- Software de planificación de recursos empresariales NetSuite Módulo Procurement.

## Resultados

### Entrevista al Equipo de Compras de la ONG (Anexo 3: Guía de Indagación)

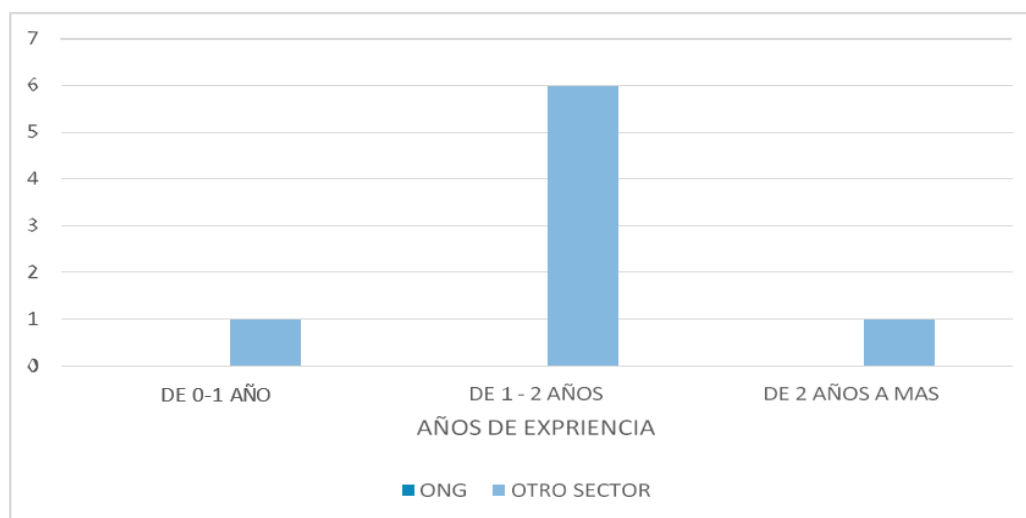
#### Generales

- I. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el área de compras en el ámbito de ONGs?

La mayoría de los entrevistados señalaron que tienen en promedio 2 años de experiencia en el ámbito de compras, pero no específicamente en el ámbito de ONGs. Para mejorar la experiencia en compras en ONGs, se podría considerar la implementación de programas de capacitación específicos para el sector.

**Figura 2**

*¿Cuántos años de experiencia tienen en el área de compras en el ámbito de ONGs?*



Nota: Elaboración propia.

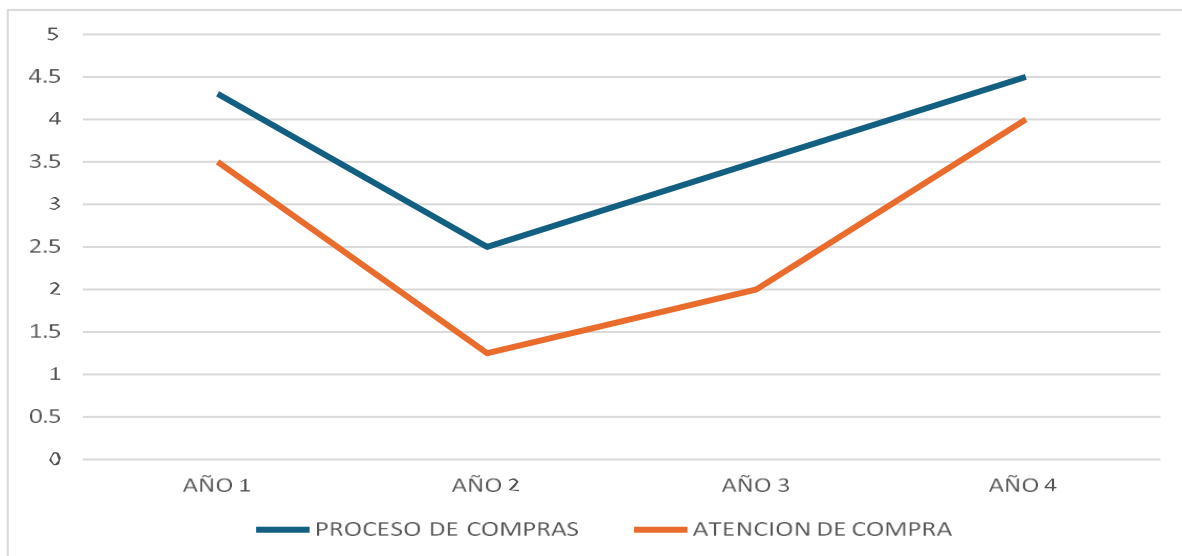
- II. ¿Cómo ha evolucionado el proceso de compras a lo largo de los años en nuestra organización?

El proceso de compras ha sido históricamente largo debido a las múltiples autorizaciones necesarias. Aunque actualmente está en proceso de mejora y

adaptación, sería beneficioso implementar cambios más ágiles y eficientes en el proceso de autorización para agilizar la adquisición de suministros necesarios.

**Figura 3**

*¿Cómo ha evolucionado el proceso de compras a lo largo de los años en nuestra organización?*



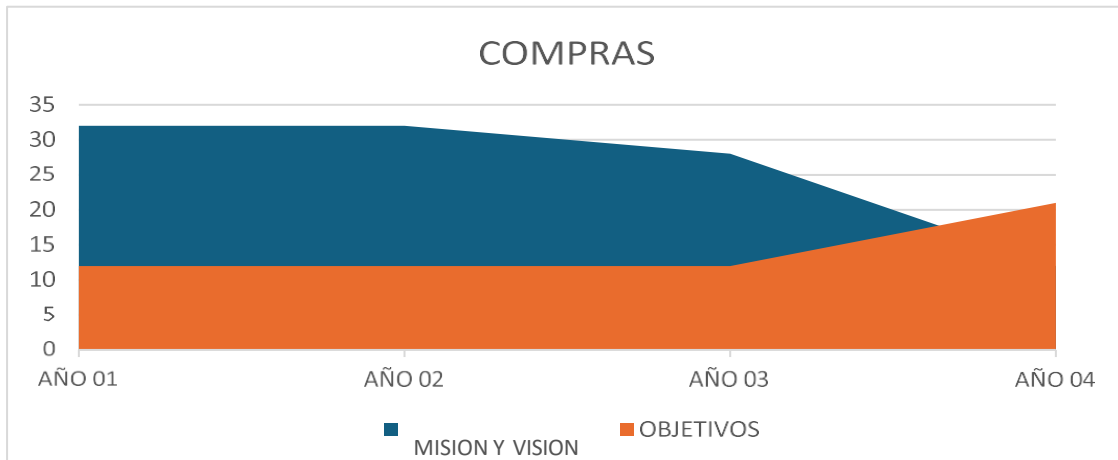
Nota: Elaboración propia.

### III. ¿Cómo se relacionan los objetivos de compras con la misión y visión de la ONG?

La falta de alineación entre los objetivos de compras y la misión/visión de la ONG ha generado problemas para cubrir las necesidades de los proyectos. Sería fundamental establecer una conexión más clara entre ambos para garantizar que las adquisiciones respalden directamente los objetivos de la organización.

**Figura 4**

*¿Cómo se relacionan los objetivos de compras con la misión y visión de la ONG?*



Nota: Elaboración propia.

### **Proceso de Compras**

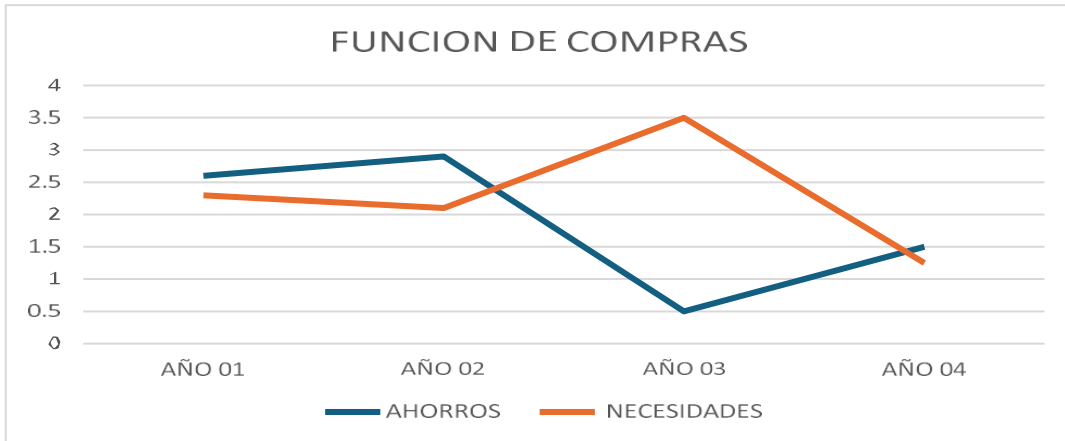
- I. En el contexto de nuestra ONG, ¿cómo describirían la función de compras y su importancia?

La función de compras es vital ya que genera ahorros y satisface las necesidades de las áreas usuarias. Sin embargo, para mejorar, se podría considerar elevar su importancia estratégica, transformándola de un enfoque transaccional a uno más estratégico para optimizar los recursos y contribuir directamente a los proyectos.

**Figura 5**

*¿Cómo describirían la función de compras y su importancia?*

Nota: Elaboración propia.

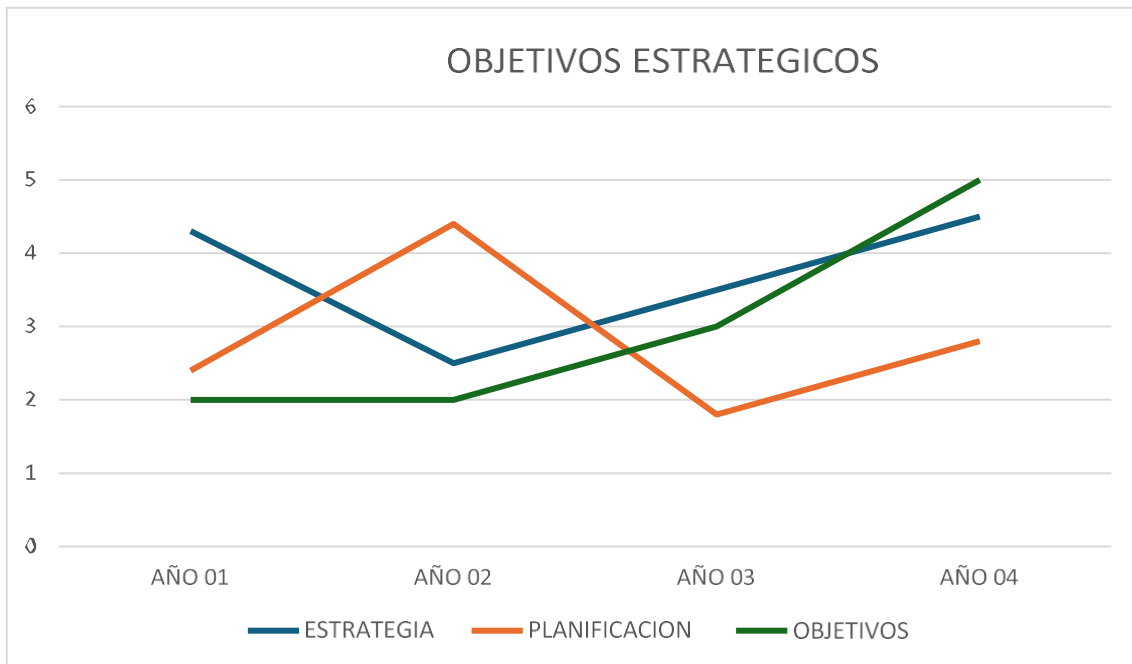


II. Seguimiento: ¿Cómo se alinea la gestión de compras con los objetivos específicos de los proyectos en curso?

La falta de alineación actual indica la necesidad de un enfoque más estratégico y planificado. Sería beneficioso desarrollar un plan estratégico que vincule las compras con los objetivos de los proyectos, garantizando una gestión más efectiva y centrada en resultados.

**Figura 6**

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



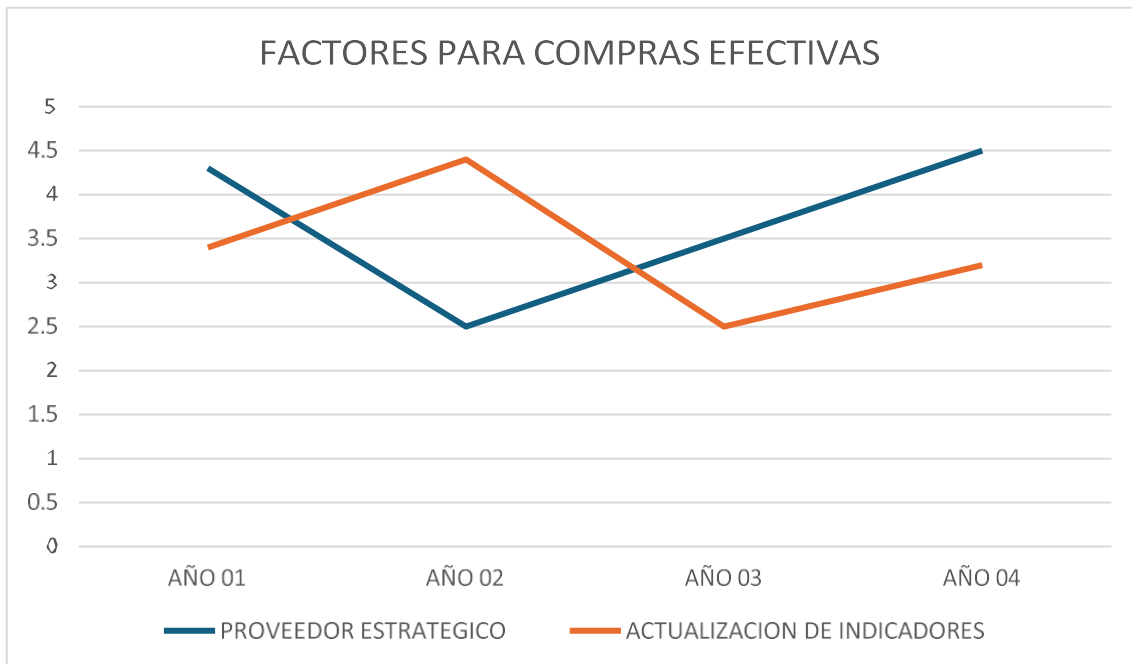
Nota: Elaboración propia.

III. Dada la naturaleza de las ONGs, ¿qué factores consideran especialmente relevantes para realizar compras efectivas?

La implementación de estrategias de abastecimiento por categoría, alianzas con proveedores estratégicos y la actualización constante de indicadores son esenciales para mejorar la efectividad en las compras. Estos enfoques pueden ayudar a optimizar los recursos y garantizar la calidad de los suministros.

**Figura 7**

*¿Qué factores consideran especialmente relevantes para realizar compras efectivas?*



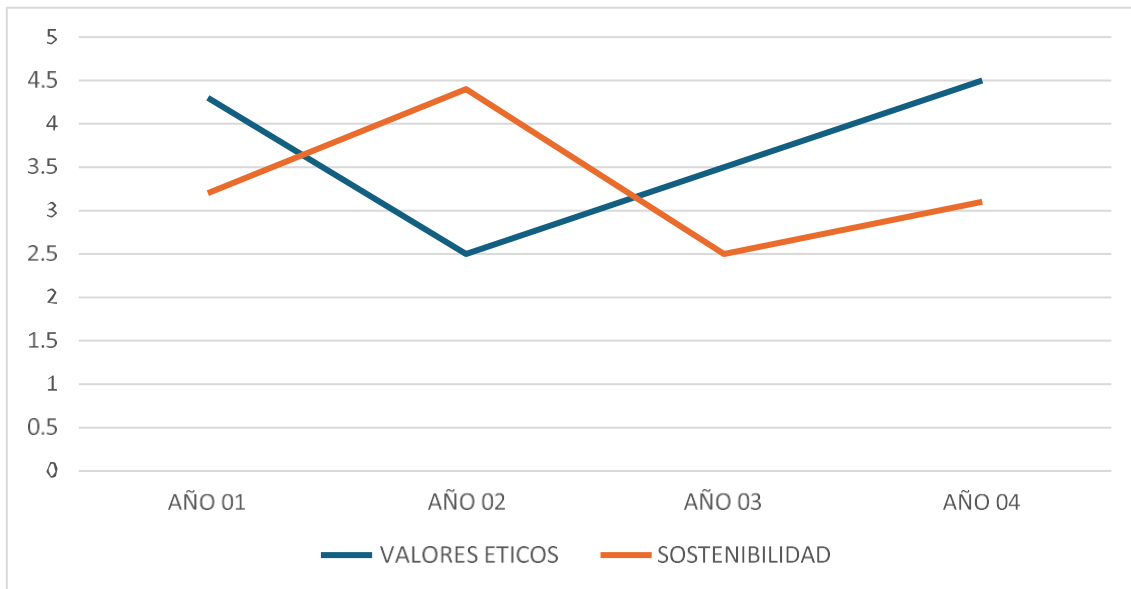
Nota: Elaboración propia.

IV. ¿Cómo manejan situaciones donde las compras deben alinearse con valores éticos y sostenibilidad?

El enfoque actual en compras éticas es positivo. Para mejorar, podrían considerar la integración de criterios éticos y sostenibles de manera más proactiva en la selección de proveedores, fomentando prácticas empresariales responsables.

**Figura 8**

*¿Cómo manejan situaciones donde las compras deben alinearse con valores éticos y sostenibilidad?*



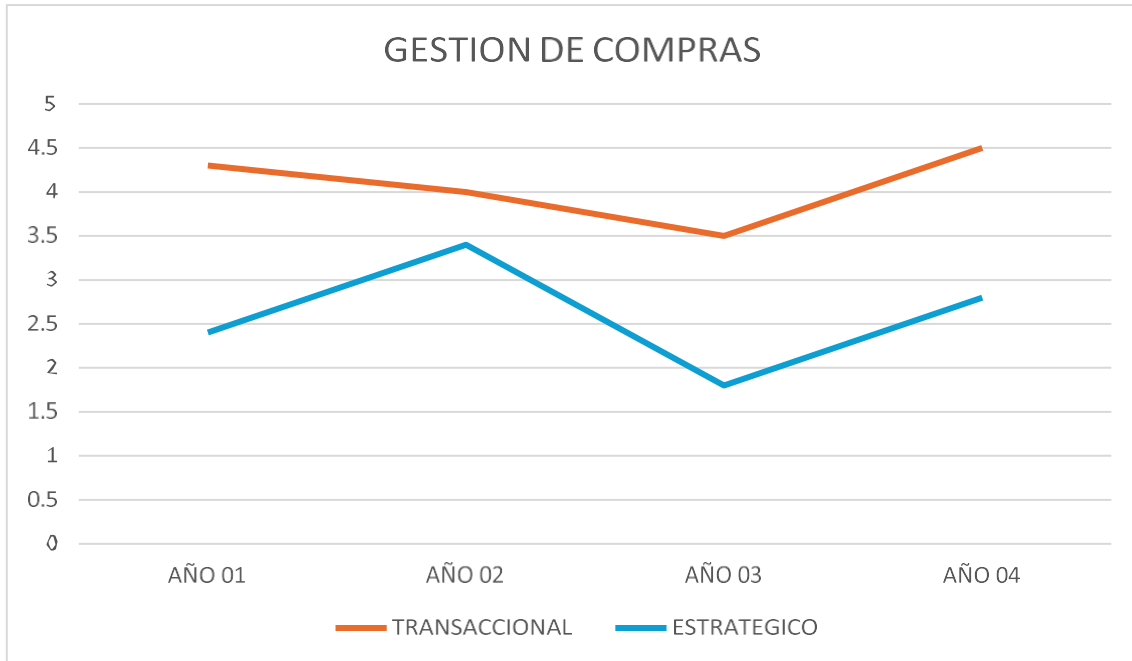
Nota: Elaboración propia.

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

Actualmente, la percepción es más transaccional y operativa. Se propone transformar esta perspectiva para que las compras sean consideradas como un proceso estratégico, lo que podría llevar a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos organizativos.

**Figura 9**

*¿Cómo perciben la gestión de compras, como un proceso más transaccional o estratégico para nuestra ONG?*



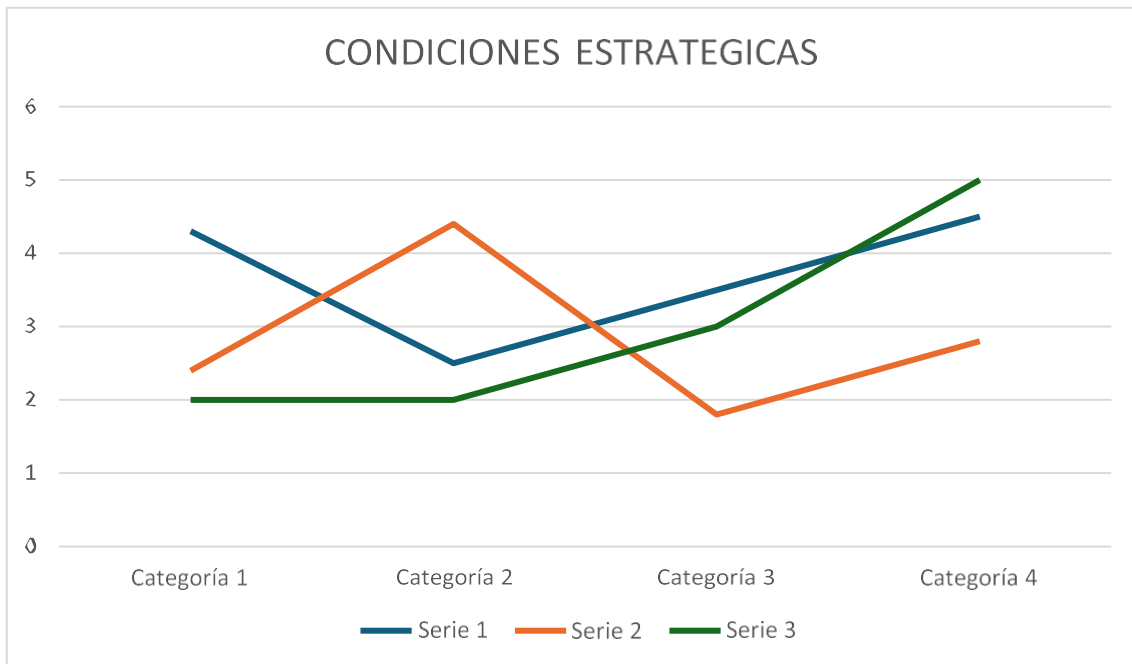
Nota: Elaboración propia.

VI. ¿Cómo se incorporan consideraciones estratégicas en la toma de decisiones cotidianas de compras?

La falta de incorporación actual indica una oportunidad de mejora. Se sugiere implementar un enfoque más estratégico en la toma de decisiones cotidianas, considerando cómo cada compra contribuye a los objetivos generales de la organización.

**Figura 10**

*¿Cómo se incorporan consideraciones estratégicas en la toma de decisiones cotidianas de compras?*



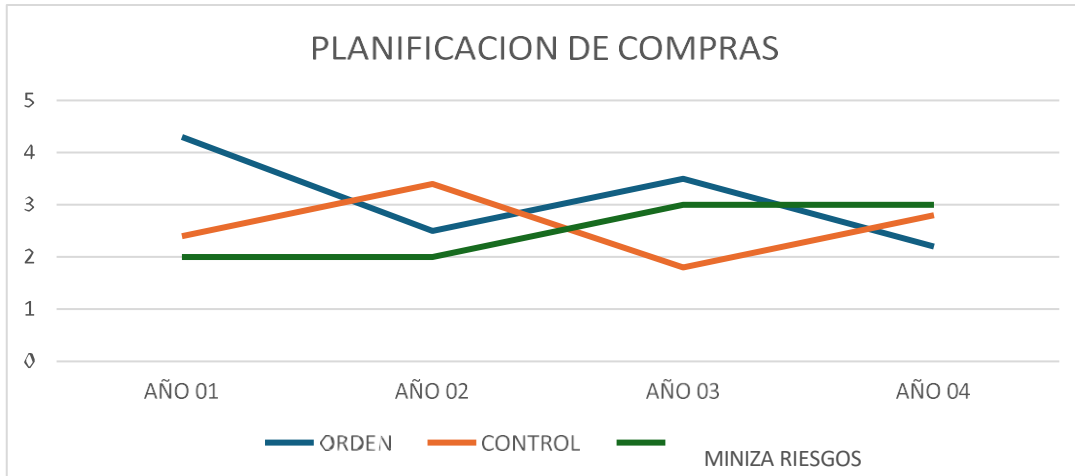
Nota: Elaboración propia.

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

La planificación es crucial porque permite un mayor orden, control y minimiza riesgos. Para mejorar, se podría enfocar en desarrollar procesos de planificación más eficientes y flexibles, adaptados a la dinámica de proyectos de una ONG.

**Figura 11**

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



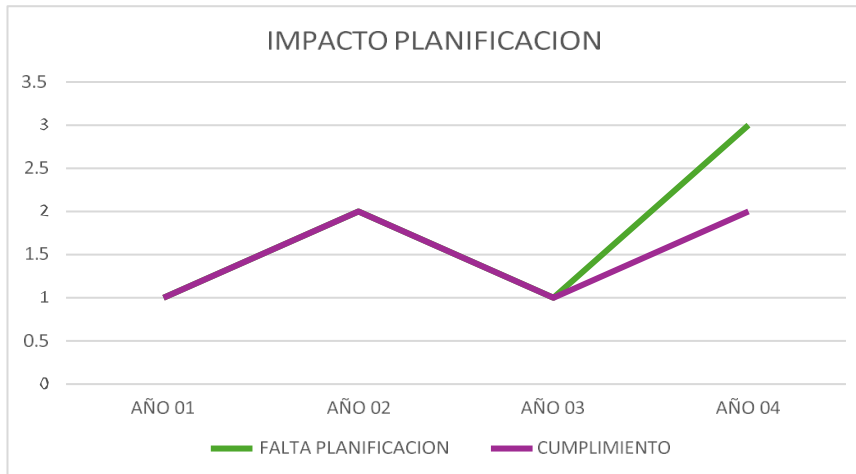
Nota: Elaboración propia.

VIII. ¿Han experimentado situaciones donde una planificación insuficiente impactó negativamente en algún proyecto?

Sí, ha habido impactos negativos debido a la falta de planificación. Estos casos resaltan la importancia de mejorar los procesos de planificación para evitar demoras y asegurar la ejecución exitosa de proyectos.

**Figura 12**

*¿Han experimentado situaciones donde una planificación insuficiente impactó negativamente en algún proyecto?*



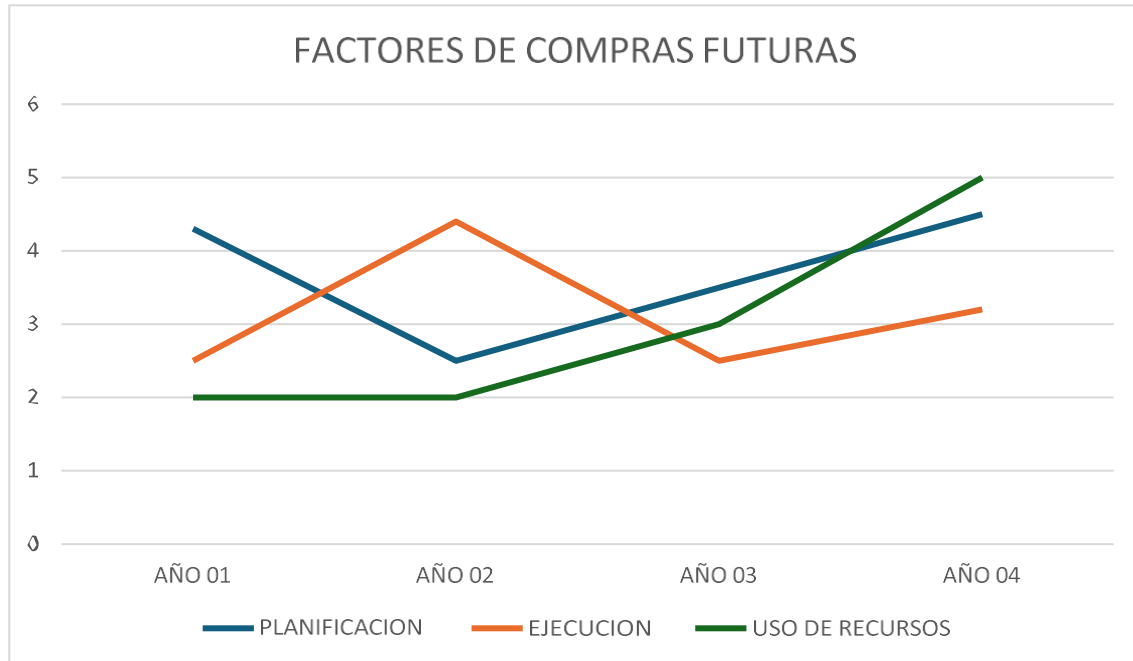
Nota: Elaboración propia.

IX. Considerando la dinámica de proyectos en una ONG, ¿qué factores destacarían para pronosticar las compras futuras?

Además de la planificación, la ejecución y el uso de recursos deben ser considerados para una previsión más precisa. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación podría ser beneficioso para anticipar las necesidades futuras.

**Figura 13**

*¿Qué factores destacarían para pronosticar las compras futuras?*



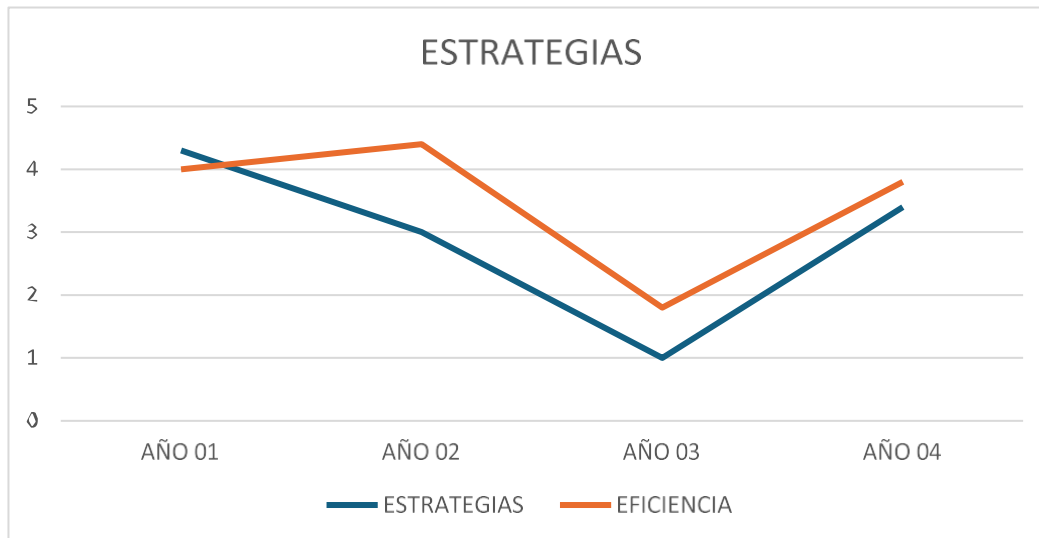
Nota: Elaboración propia.

- X. Seguimiento: ¿Cómo ajustan las estrategias de compras ante cambios imprevistos en los proyectos?

La falta de estrategias actuales indica una oportunidad de mejora. Se sugiere desarrollar estrategias flexibles que permitan adaptarse rápidamente a cambios inesperados, manteniendo la eficiencia en la gestión de compras.

**Figura 14**

*¿Cómo ajustan las estrategias de compras ante cambios imprevistos en los proyectos?*



Nota: Elaboración propia.

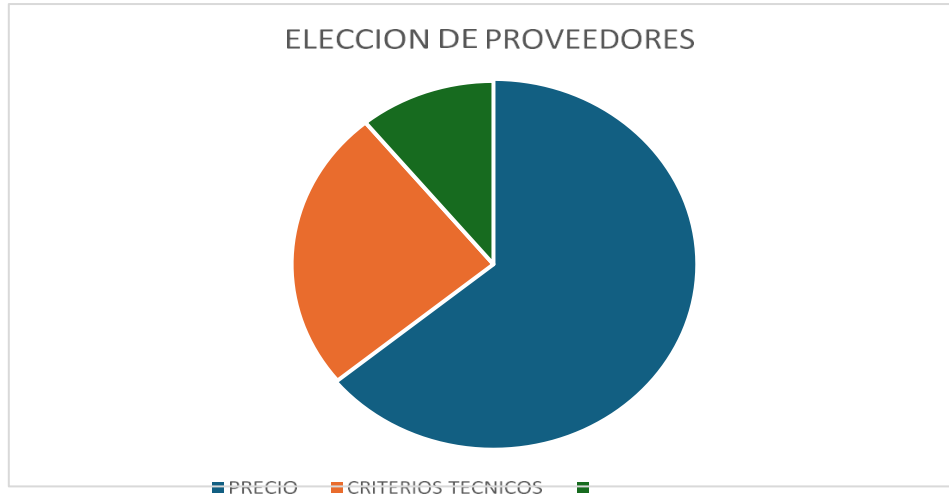
### **Selección de Proveedores**

- I. En el equipo de Compras, ¿cómo gestionan la elección de proveedores que estén alineados con los valores y metas de la ONG?

La elección actual se basa en aspectos como precio, criterios técnicos y tiempo de entrega. Para fortalecer la alineación con los valores y metas, podrían incorporar criterios éticos y sostenibles como parte integral del proceso de selección.

**Figura 15**

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



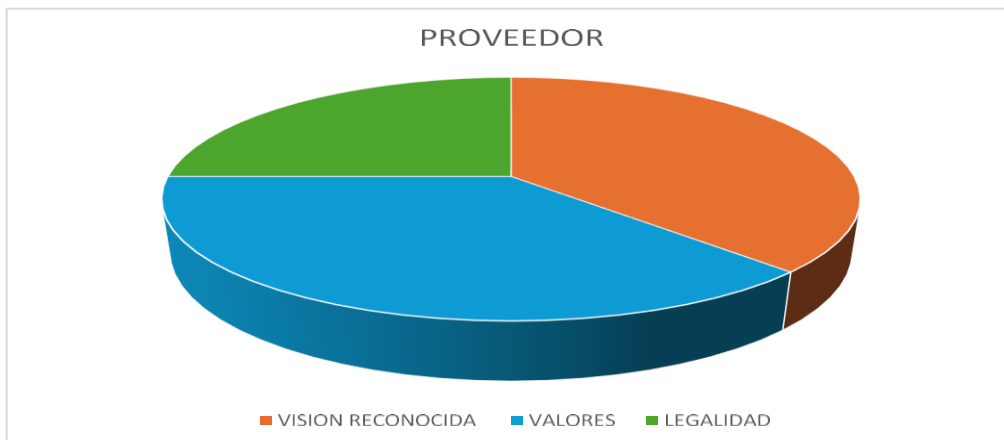
Nota: Elaboración propia.

II. Seguimiento: ¿Han enfrentado desafíos particulares al buscar proveedores que compartan la visión de la organización?

Sí, la dificultad para encontrar proveedores alineados con la visión es reconocida. Se podría explorar la posibilidad de establecer relaciones a largo plazo con proveedores que compartan los valores de la organización, incluso si implica desafíos adicionales.

**Figura 16**

*¿Han enfrentado desafíos particulares al buscar proveedores que compartan la visión de la organización?*



Nota: Elaboración propia.

III. ¿Cómo se aseguran de que los proveedores no solo cumplan con requisitos comerciales, sino también éticos?

El proceso de homologación y filtros actuales es positivo. Para mejorar, podrían considerar la implementación de evaluaciones periódicas de desempeño ético, garantizando una mayor integridad en la cadena de suministro.

IV. Desde su experiencia, ¿cómo manejan la diversidad de proveedores y la cantidad necesaria para garantizar el suministro?

Establecer proveedores clave por categoría y evaluar la formalidad son enfoques sólidos. Para optimizar, podrían explorar la posibilidad de consolidar proveedores en áreas específicas, simplificando la gestión y mejorando la eficiencia.

V. ¿Existen estrategias específicas para manejar la variedad de proveedores en diferentes áreas de trabajo?

La elección actual se basa en necesidades específicas. Se podría considerar la

implementación de estrategias que adapten el número de proveedores a la demanda y características específicas de cada área, garantizando una gestión más flexible y eficiente.

### Figura 17

*¿Existen estrategias específicas para manejar la variedad de proveedores en diferentes áreas de trabajo?*



Nota: Elaboración propia.

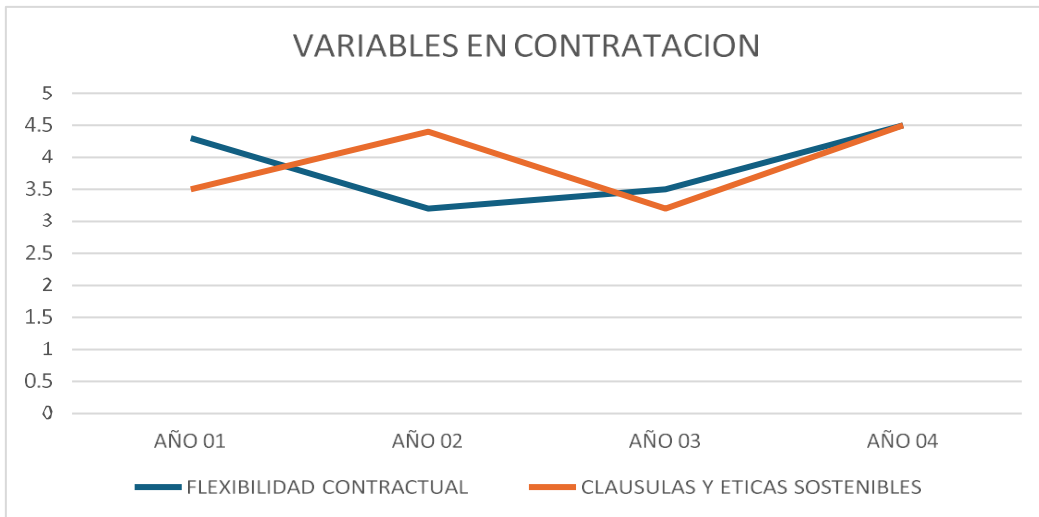
### Condiciones de Compra

- I. ¿Qué variables consideran esenciales al elaborar contratos de compra, especialmente en el ámbito de las ONGs?

Además de la duración del proyecto, sería esencial considerar variables como la flexibilidad contractual para proyectos de corto plazo y la posibilidad de adaptar las condiciones según las necesidades cambiantes. También, se podrían incluir cláusulas éticas y sostenibles para asegurar la alineación con los valores de la ONG.

**Figura 18**

*¿Qué variables consideran esenciales al elaborar contratos de compra, especialmente en el ámbito de las ONGs?*



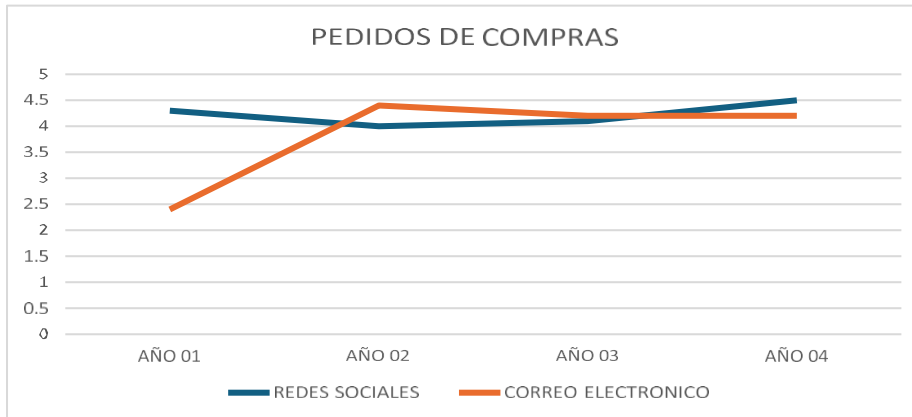
Nota: Elaboración propia.

II. En el contexto de una ONG, ¿cuál es el medio más efectivo para realizar pedidos de compra desde su perspectiva?

Además de la publicación en redes y la invitación por correo electrónico, se podría explorar el uso de plataformas electrónicas especializadas para compras en el sector no lucrativo. Esto podría agilizar el proceso, permitir la comparación de ofertas de manera más eficiente y asegurar la transparencia en la selección de proveedores.

**Figura 19**

*¿Cuál es el medio más efectivo para realizar pedidos de compra desde su perspectiva?*



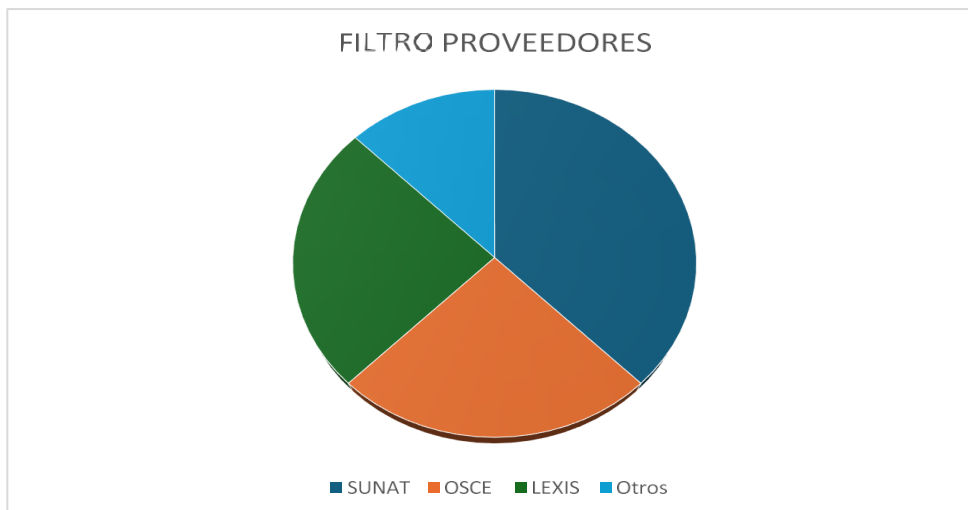
*Nota: Elaboración propia.*

III. ¿Cómo se aseguran de que los proveedores no solo cumplan con requisitos comerciales, sino también éticos?

Tenemos un proceso de homologación y filtros, mediante la búsqueda en los portales de SUNAT, OSCE y LEXIS.

**Figura 20**

*¿Cómo se aseguran de que los proveedores no solo cumplan con requisitos comerciales, sino también éticos?*



Nota: Elaboración propia.

## Seguimiento y Control (relacionado a la Variable 1: Implementación de la Matriz de Kraljic)

- I. Desde su perspectiva, ¿cómo evalúan el impacto financiero de las compras en nuestra ONG, y qué medidas toman para optimizar el costo total invertido en compras?

Sería beneficioso implementar un análisis financiero para evaluar el impacto de las compras en el presupuesto de la ONG. La implementación de la Matriz de Kraljic podría ser una herramienta valiosa para clasificar los productos y servicios adquiridos, permitiendo una gestión más estratégica de los costos y la identificación de oportunidades de ahorro.

**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?*



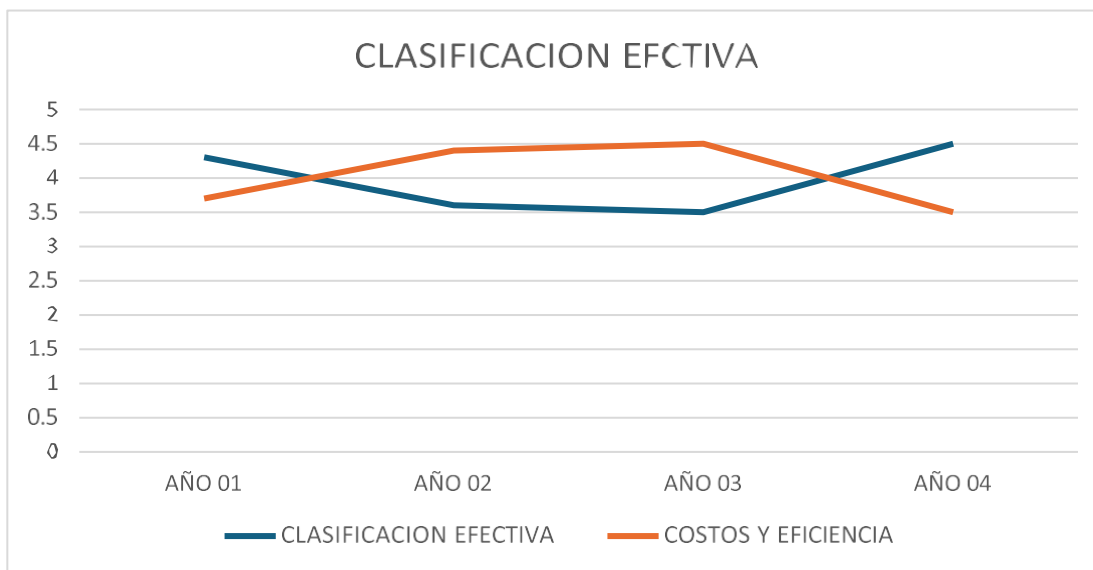
Nota: Elaboración propia.

II. ¿Han experimentado situaciones donde una clasificación efectiva de compradores haya contribuido a reducir costos o mejorar la eficiencia?

En algunas ocasiones, la clasificación efectiva de compradores ha demostrado ser beneficiosa, especialmente en la adquisición de equipos. Implementar esta clasificación de manera sistemática y extenderla a otras categorías de compras podría ser clave para identificar patrones y optimizar la selección de proveedores, reduciendo así los costos y mejorando la eficiencia.

**Figura 22**

*¿Han experimentado situaciones donde una clasificación efectiva de compradores haya contribuido a reducir costos o mejorar la eficiencia?*



Nota: Elaboración propia.

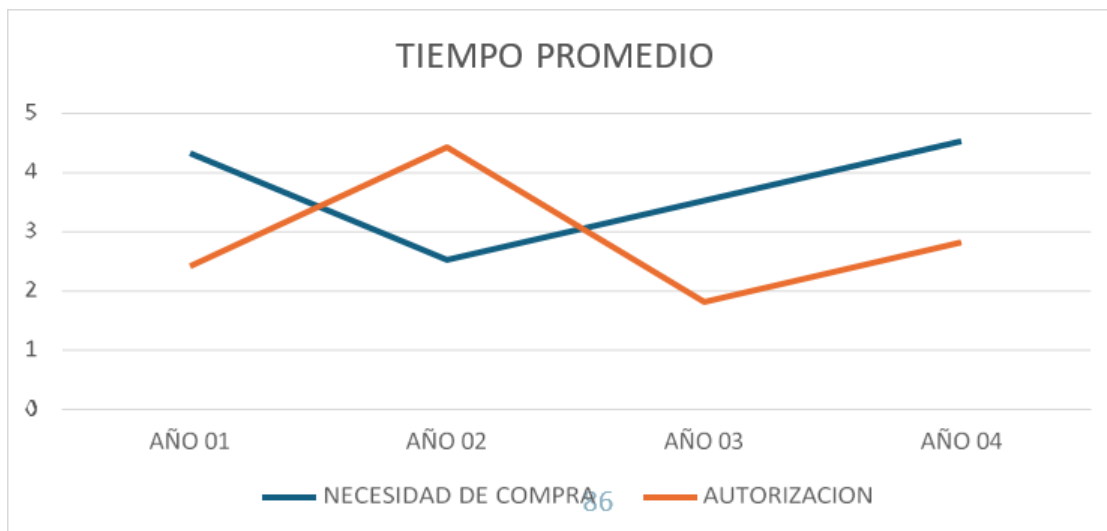
III. ¿Cómo gestionan el tiempo promedio de atención de solicitudes y órdenes de compra?

La atención de solicitudes se realiza de acuerdo con la necesidad y la autorización

correspondiente. Para mejorar la eficiencia, podrían considerar la implementación de un sistema de priorización basado en la criticidad de las solicitudes y establecer plazos definidos para agilizar el proceso de compra.

**Figura 23**

*¿Cómo gestionan el tiempo promedio de atención de solicitudes y órdenes de compra?*



Nota: Elaboración propia.

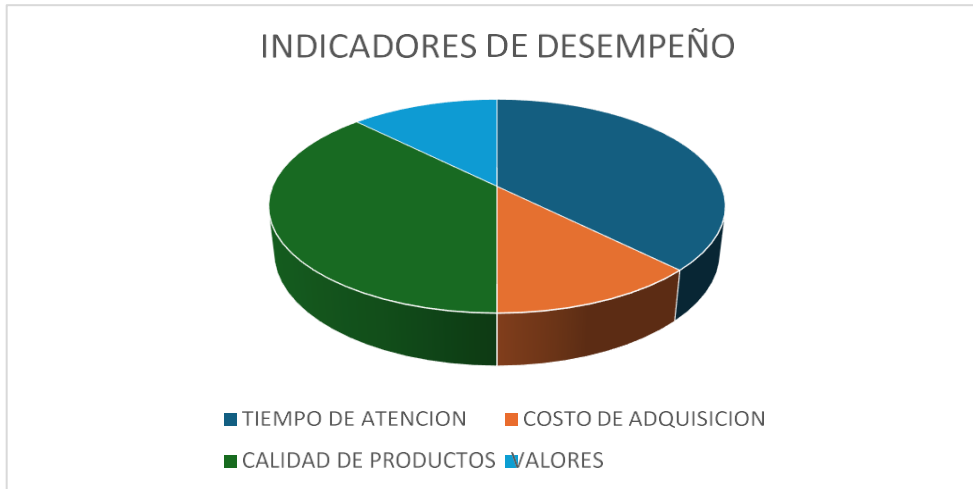
### **Seguimiento y Control (relacionado a la Variable 2: Indicadores de desempeño)**

- I. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los indicadores más críticos para medir el desempeño de los proveedores en nuestra ONG?

Además del tiempo de atención de las solicitudes y el menor costo entre los proveedores, se podrían considerar otros indicadores clave como la calidad de los productos entregados, la capacidad de cumplir con plazos establecidos y la alineación con los valores éticos y sostenibles de la ONG. Evaluar estos aspectos proporcionaría una visión más integral del desempeño de los proveedores.

**Figura 24**

*¿Cuáles son los indicadores más críticos para medir el desempeño de los proveedores en nuestra ONG?*



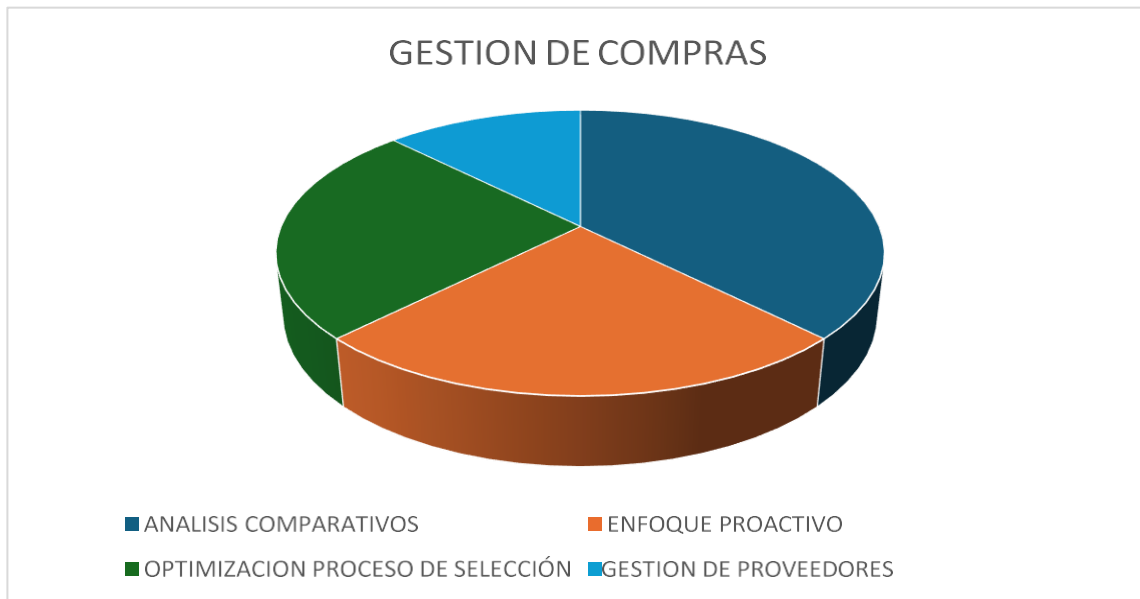
Nota: Elaboración propia.

II. ¿Cómo utilizan estos indicadores para realizar mejoras continuas en la gestión de compras?

Además de cumplir y priorizar las solicitudes, se podría implementar un enfoque proactivo utilizando los indicadores para identificar áreas de oportunidad y establecer metas específicas de desempeño. Realizar análisis comparativos entre proveedores basados en estos indicadores permitiría tomar decisiones más informadas y optimizar el proceso de selección y gestión de proveedores.

**Figura 25**

*¿Cómo utilizan estos indicadores para realizar mejoras continuas en la gestión de compras?*



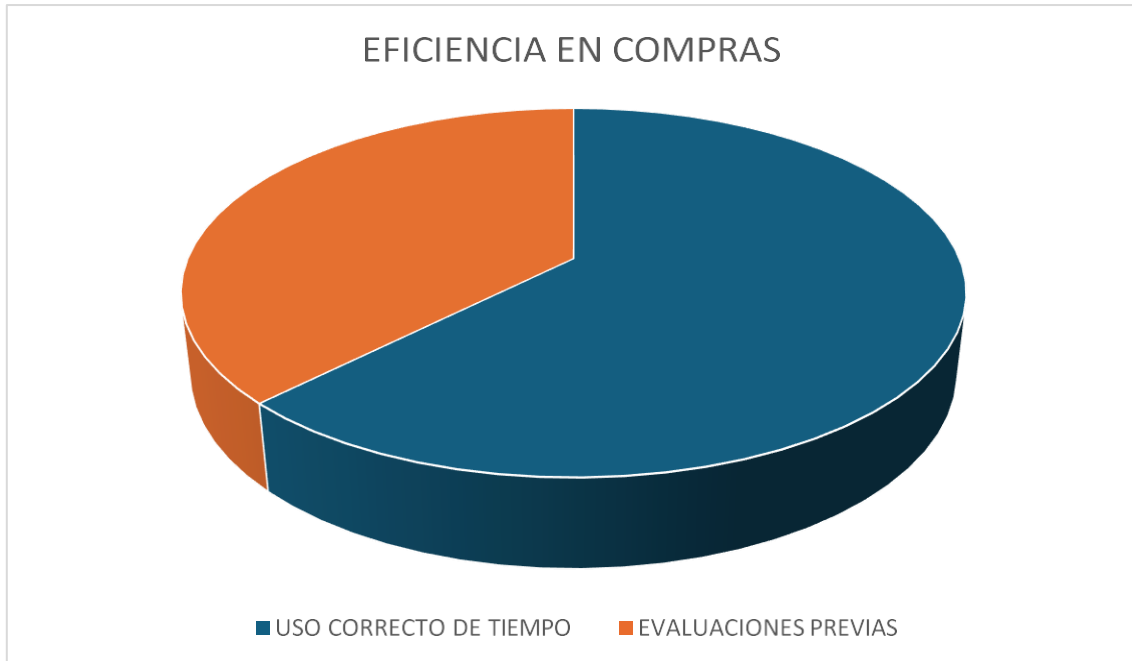
Nota: Elaboración propia.

III. ¿Cómo estas acciones contribuyen a la eficiencia en el área de compras y se reflejan en los indicadores?

El uso correcto del tiempo y las evaluaciones previas contribuyen a una gestión más eficiente al proporcionar información valiosa para la toma de decisiones. Al alinear estas acciones con los indicadores clave, se logra una mejora continua en la eficiencia, permitiendo una adaptación más rápida a las necesidades cambiantes y garantizando un desempeño óptimo en el área de compras.

**Figura 26**

*¿Cómo estas acciones contribuyen a la eficiencia en el área de compras y se reflejan en los indicadores?*



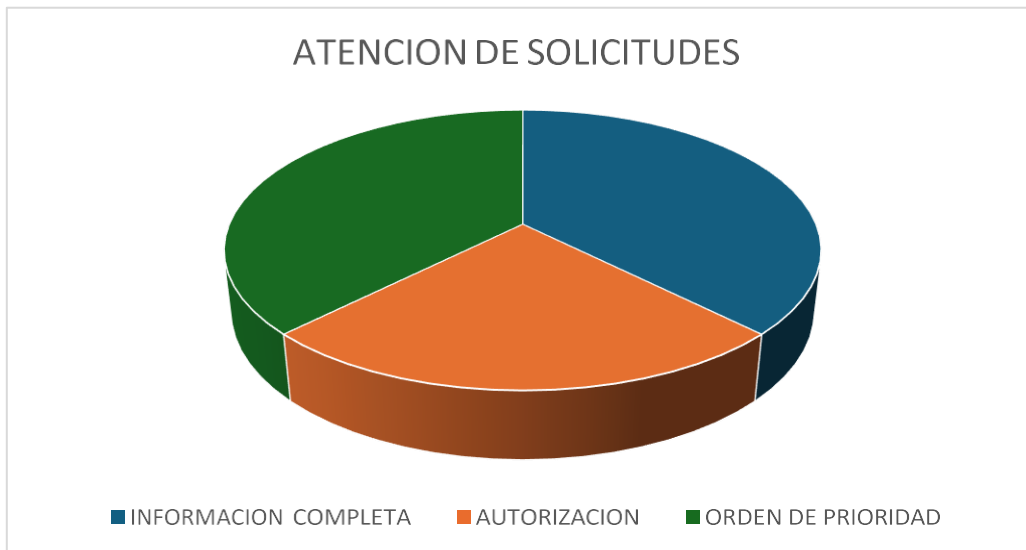
Nota: Elaboración propia.

IV. ¿Cómo gestionan el número de solicitudes pendientes y qué estrategias aplican para su atención?

La disminución en el número de solicitudes pendientes es positiva y sugiere que las estrategias actuales, como enviar información completa, autorización y orden de prioridad por parte de los responsables de proyectos, están siendo efectivas. Para optimizar aún más, podrían implementar un sistema de seguimiento automatizado que alerte sobre solicitudes pendientes, garantizando una atención oportuna y evitando posibles retrasos.

**Figura 27**

*¿Cómo gestionan el número de solicitudes pendientes y qué estrategias aplican para su atención?*



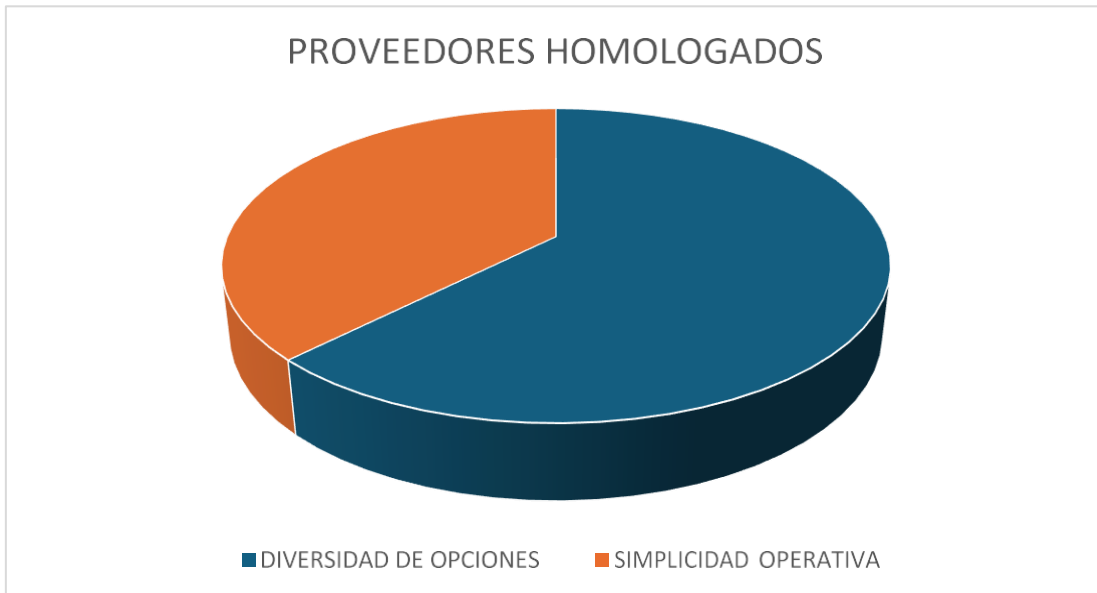
Nota: Elaboración propia.

V. En cuanto al número de proveedores homologados, ¿cómo determinan la cantidad óptima para nuestras operaciones?

La elección de proveedores basada en necesidades y la realización de concursos para mantener la transparencia son buenas prácticas. Para mejorar, podrían considerar evaluar la carga de trabajo asociada a la gestión de múltiples proveedores y establecer un equilibrio entre la diversidad de opciones y la simplicidad operativa. Establecer categorías de proveedores clave según la criticidad de los productos o servicios podría ser una estrategia útil.

**Figura 28**

*¿Cómo determinan la cantidad óptima para nuestras operaciones?*



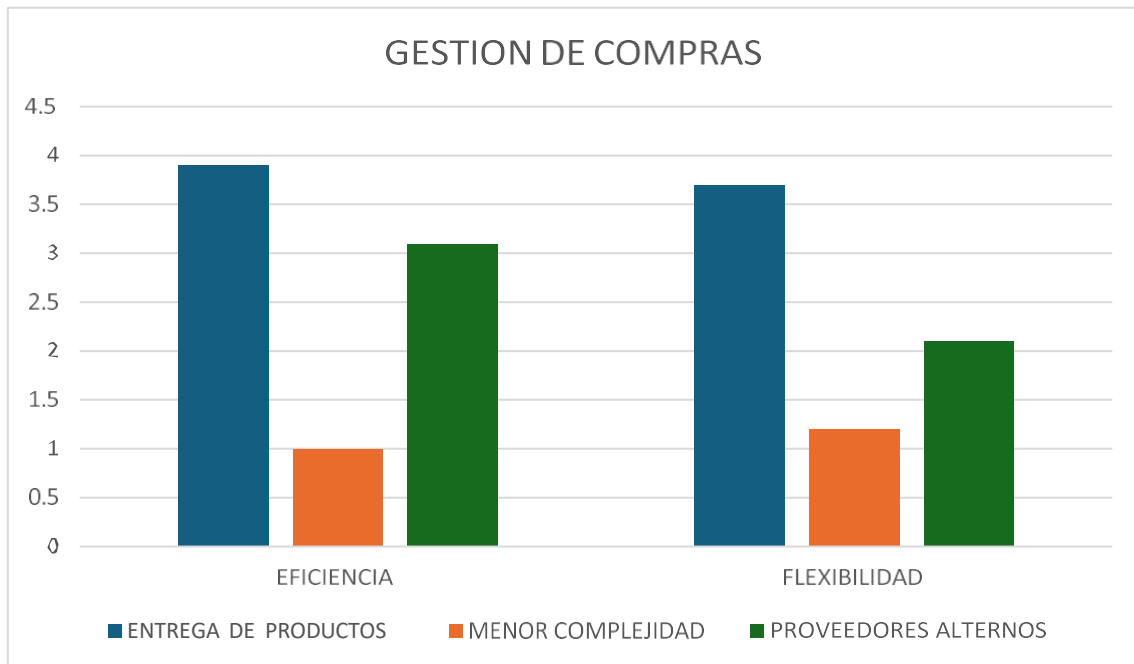
Nota: Elaboración propia.

VI. ¿Cómo esta decisión influye en la eficiencia y flexibilidad en la gestión de compras?

La elección de proveedores con historial positivo facilita la entrega y los procesos de compra. Esta decisión impacta positivamente en la eficiencia al reducir la complejidad asociada a nuevas relaciones comerciales. Para mejorar la flexibilidad, podrían considerar la posibilidad de mantener un grupo de proveedores alternativos en reserva para situaciones específicas o cambios en la demanda.

**Figura 29**

*¿Cómo esta decisión influye en la eficiencia y flexibilidad en la gestión de compras?*



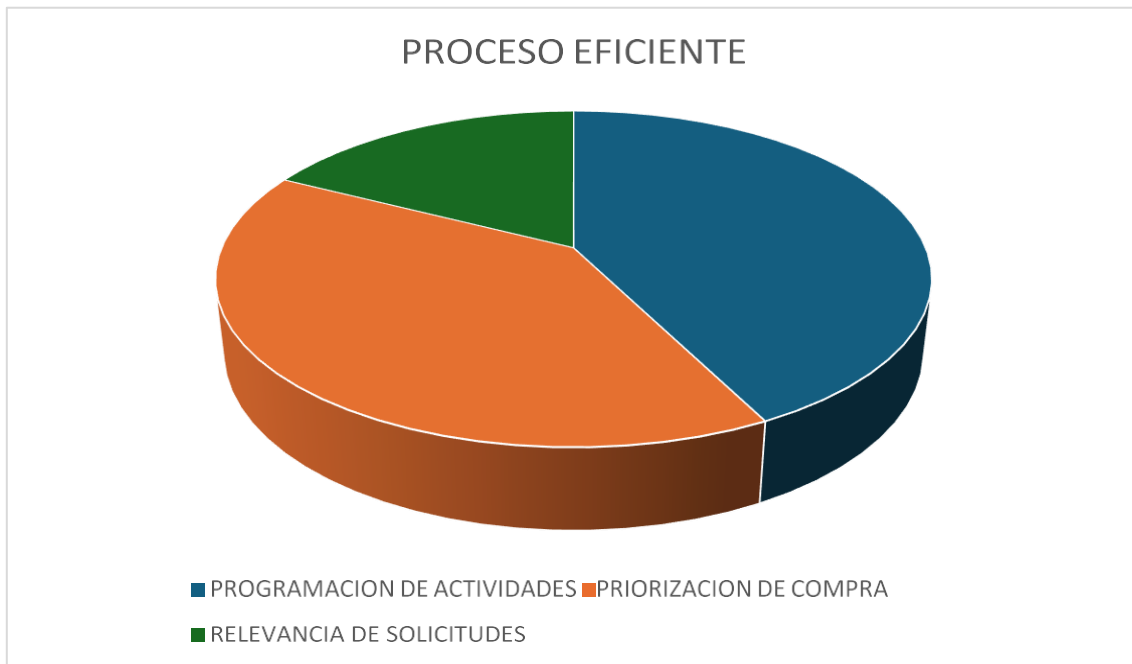
Nota: Elaboración propia.

VII. Referente a la cantidad de solicitudes generadas, ¿cómo manejan este volumen y qué estrategias aplican para su procesamiento eficiente?

La gestión del volumen de solicitudes depende de la programación de actividades de los coordinadores de proyectos. Para optimizar, podrían establecer un sistema de priorización basado en la urgencia y relevancia de las solicitudes, asegurando que aquellas críticas reciban atención inmediata. La implementación de herramientas de gestión de proyectos podría ser una estrategia adicional para facilitar el seguimiento y procesamiento eficiente.

**Figura 30**

*¿Cómo manejan este volumen y qué estrategias aplican para su procesamiento eficiente?*



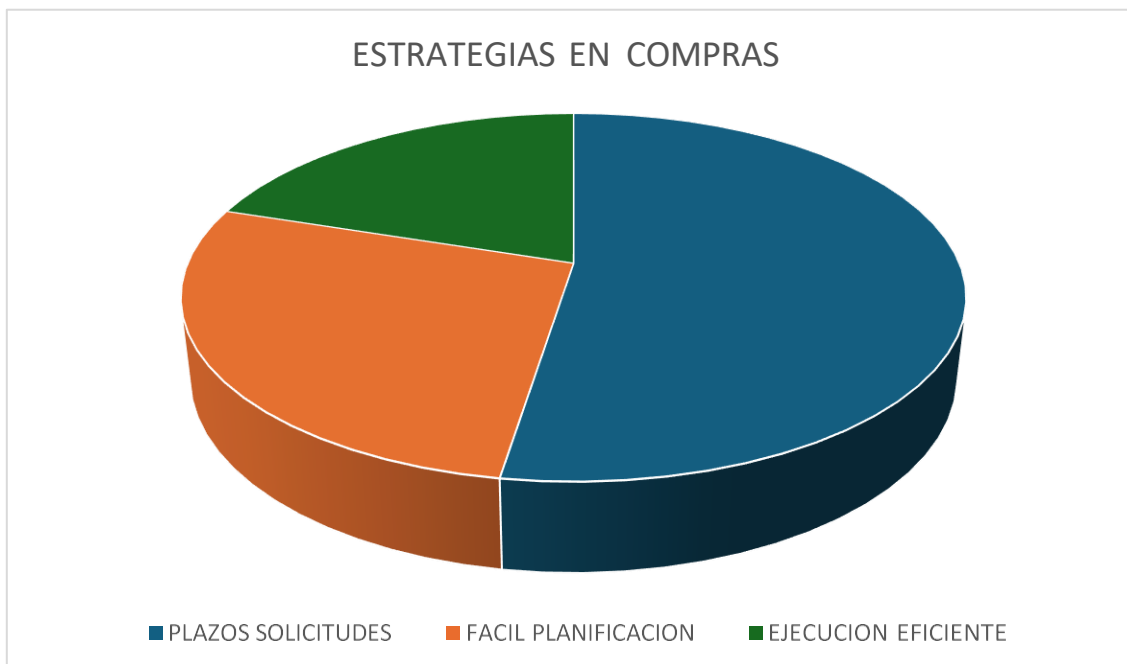
Nota: Elaboración propia.

VIII. ¿Cómo estas estrategias se reflejan en la calidad y tiempos de respuesta en compras?

Las estrategias actuales buscan el mejor proceso, pero para mejorar la calidad y tiempos de respuesta, podrían considerar establecer acuerdos claros de nivel de servicio (SLA) con los coordinadores de proyectos. Estos acuerdos podrían definir plazos específicos para la presentación de solicitudes completas, facilitando la planificación y ejecución eficiente en el área de compras.

**Figura 31**

*¿Cómo estas estrategias se reflejan en la calidad y tiempos de respuesta en compras?*



Nota: Elaboración propia.

## **FASE 01: ANÁLISIS PRELIMINAR DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

### **La Organización**

La entidad bajo análisis ha extendido su alcance por todo el país, estableciendo operaciones en sedes estratégicas que abarcan desde las zonas urbanas hasta las más remotas. La sede administrativa central en Barranco, Lima Metropolitana, emerge como el epicentro de todas las actividades. Con una historia de más de cuatro años, la organización ha sido concebida con la misión fundamental de llevar a cabo iniciativas humanitarias en diversas zonas de intervención. Este enfoque descentralizado no solo facilita una adaptación ágil a las necesidades específicas de cada región, sino que también garantiza una respuesta efectiva y pertinente ante los desafíos locales.

A lo largo de su trayectoria, la organización ha dejado una marca consistente, demostrando su capacidad para generar un impacto significativo en las comunidades intervenidas. La sede administrativa en Barranco no se limita a ser un simple centro de coordinación; más bien, se erige como un espacio estratégico donde florecen estrategias innovadoras y se toman decisiones fundamentales para impulsar la misión humanitaria. La integración fluida entre diferentes áreas y la colaboración efectiva entre ellas son aspectos fundamentales que surgen del organigrama, revelando una estructura organizativa ágil y adaptativa.

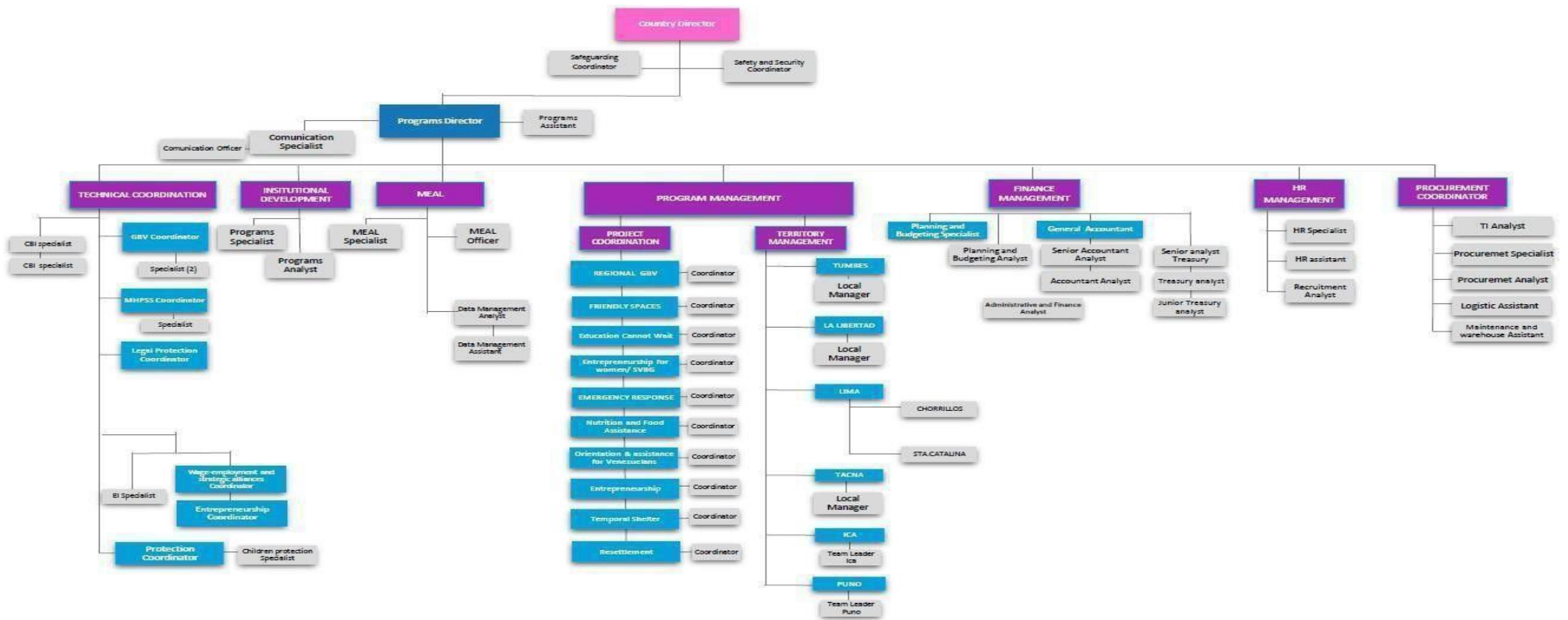
El organigrama de la entidad se convierte en un testimonio visual de la intrincada red de interconexiones y la interdependencia que caracteriza a sus diversas áreas. Este enlace simbiótico resalta la vital importancia de cada segmento en la consecución de los objetivos humanitarios, creando así una sinergia que amplifica el impacto positivo de la entidad. La cohesión resultante, respaldada por una visión unificada, consolida

firmemente a la organización como un actor esencial en el complejo entramado del panorama humanitario nacional.

La complejidad del organigrama refleja la sinergia entre sus áreas, destacando la importancia crítica de cada componente en la realización de los objetivos humanitarios. Esta integración no solo es estructural, sino que también implica la colaboración efectiva y la coordinación estratégica entre las distintas unidades. A fin de proporcionar una representación más detallada, se presenta tanto el organigrama general (Figura 32) como uno específico del Departamento de Compras (Figura 33), ilustrando la integración estratégica de cada componente y su contribución a la misión global de la entidad. La conexión visual entre las áreas subraya la coherencia operativa que impulsa el impacto positivo en las comunidades intervenidas.

Figura 32

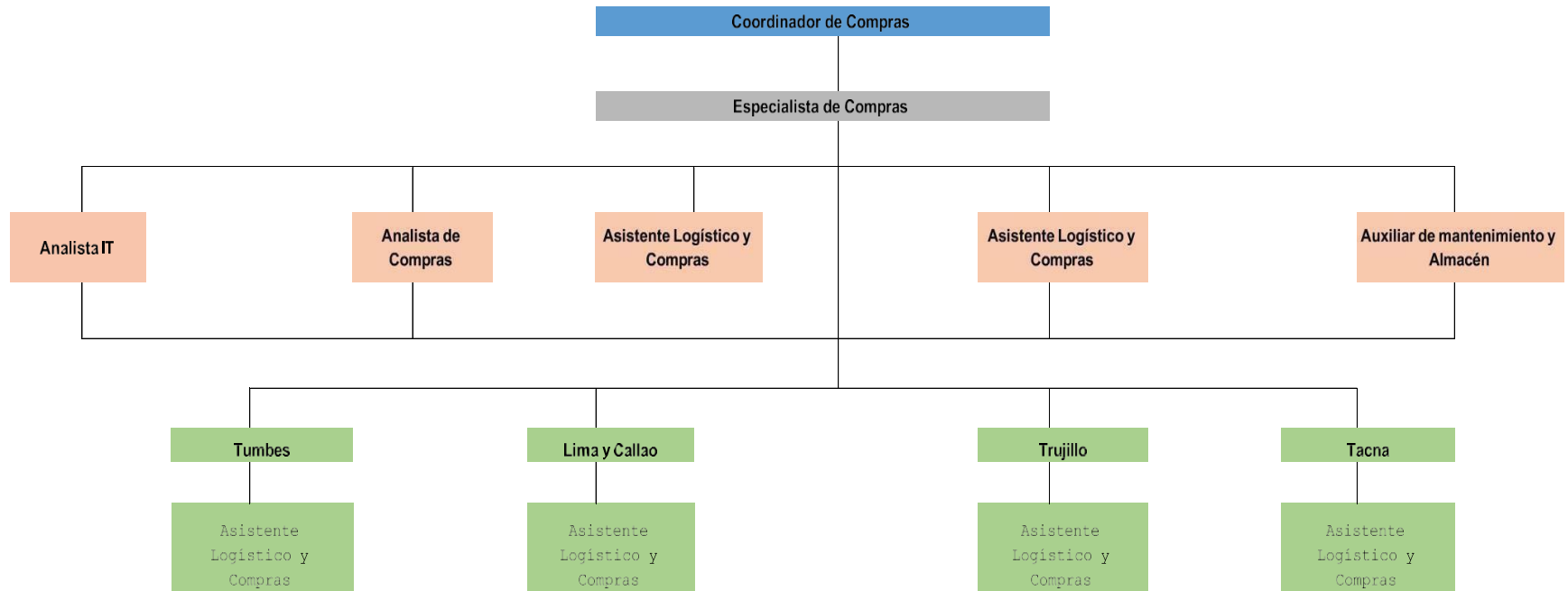
Organigrama de la Institución.



Nota: Elaboración propia.

**Figura 33**

*Organigrama del área de Compras*



Nota: Elaboración propia.

El departamento de Compras lidera el proceso de abastecimiento para toda la organización, utilizando como herramienta principal el NetSuite módulo Procurement. Este sistema, a través de sus módulos de compras, gestiona de manera eficiente la información, la cual posteriormente es procesada en Excel para análisis y seguimiento detallado.

El objetivo central del área es alcanzar la satisfacción de las áreas programáticas de la organización, compuestas por personal distribuido en diversas áreas y regiones donde opera la ONG. Estas áreas programáticas se presentan como pilares fundamentales para contribuir al éxito de las actividades humanitarias, desempeñando un papel clave para generar un impacto positivo en la sociedad.

Principales actividades del área:

- **Almacén:**

El equipo del almacén desempeña un papel vital en la gestión eficiente de inventarios mensuales, asegurando un control preciso desde la recepción de productos hasta su distribución en las diversas áreas y regiones de la organización. Además de estas funciones, el equipo de logística realiza análisis minuciosos de las existencias, identificando oportunidades de optimización en el uso de recursos y contribuyendo así a la eficiencia operativa de la ONG. Además, se encargan de mantener actualizados los registros de códigos de productos, asegurando una fácil identificación y seguimiento.

- **Compras:**

El área de Compras, conformada por un coordinador, un especialista, un analista y asistentes, juega un papel estratégico en el abastecimiento de bienes y servicios esenciales para las áreas programáticas de la ONG. Más allá de realizar procesos a

nivel local y nacional, el equipo se adapta a las necesidades y volúmenes de compras, asegurando una gestión eficiente y oportuna. Su contribución se extiende a la evaluación constante de proveedores y la búsqueda de oportunidades para optimizar costos, fortaleciendo así la capacidad operativa y la eficiencia de la organización en su labor social.

- **IT (Tecnologías de la Información):**

El área de IT no solo gestiona las tecnologías de la información y proporciona soporte técnico, sino que también lidera la implementación de soluciones innovadoras para mejorar la eficiencia de las operaciones humanitarias de la ONG. Desde la implementación de sistemas de información hasta el desarrollo de plataformas que facilitan la colaboración interna, el equipo de IT desempeña un papel fundamental para mantener una infraestructura tecnológica sólida y respaldar la misión de la organización. Además, se centra en la seguridad de datos, asegurando la confidencialidad y la integridad de la información clave.

### **Diagnóstico y evolución del área de compras**

Durante el año 2021, en consonancia con la implementación de las áreas y la redefinición del organigrama, se generaron cambios estructurales significativos en el departamento de compras. Estos ajustes respondieron al crecimiento experimentado, impulsado por los fondos de donantes obtenidos. La imperante necesidad de alinear los objetivos anuales del área con los objetivos organizacionales surgió como un paso crucial para establecer una visión compartida y un rumbo claro.

Antes de este período, la única métrica disponible para monitorear el estado de los requerimientos era la cantidad de solicitudes pendientes por cada comprador, información extraída del Sistema NetSuite y recopilada en archivos Excel. Sin

embargo, la eficacia de este enfoque era limitada, lo que resultaba en demoras notables y quejas frecuentes por parte de los usuarios.

Las principales críticas se centraban en la demora en la atención de los requerimientos y la ausencia de un seguimiento y evaluación del desempeño de los compradores. Algunos usuarios, ante estas dificultades, optaban por gestionar directamente sus compras, eligiendo proveedores a su elección o adelantando solicitudes, evitando el proceso estándar del área de compras. Este escenario evidenciaba la urgente necesidad de implementar mejoras.

En respuesta a estas problemáticas, se implementaron cambios y mejoras que han logrado reposicionar al área en un rol más eficiente y alineado con sus responsabilidades. En la actualidad, se ha establecido que todas las compras deben ser gestionadas exclusivamente a través del departamento de compras, estableciendo una colaboración exclusiva con proveedores que cumplan con los requisitos establecidos.

El proceso de compras se inicia con la solicitud de compra en el sistema NetSuite, asegurándose de incluir toda la información necesaria para la cotización. Las cotizaciones son evaluadas técnica y económicamente, destacando como proveedor ganador aquel que cumple con las especificaciones técnicas y ofrece el mejor precio. Sin embargo, la flexibilidad en los criterios de selección permite adaptarse a las necesidades específicas de cada área solicitante, donde la decisión no siempre se basa únicamente en el precio, sino en la ponderación de distintos criterios.

El ciclo de compras culmina con el envío de la orden de compra al proveedor seleccionado y se extiende hasta el seguimiento completo del proceso, incluida la atención y facturación. Este enfoque integrado y mejorado ha fortalecido la eficacia

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

operativa del área de compras, marcando un hito significativo en la evolución de sus prácticas y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

### **Análisis FODA/CAME**

El análisis FODA constituye una herramienta fundamental para evaluar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Amenazas y Oportunidades) que inciden en el desempeño de una organización. A través de esta metodología, se logra una comprensión detallada de los elementos destacados, tanto positivos como áreas de mejora, de la institución (ver Tabla 3).

Con base en los insights derivados de esta evaluación, se emprendieron esfuerzos para proponer estrategias y acciones concretas que potencien las fortalezas y mitiguen las debilidades identificadas (ver Tabla 4). Este proceso estratégico se ha diseñado con el objetivo de capitalizar las oportunidades y prevenir o abordar eficientemente las amenazas que puedan afectar el desenvolvimiento de la organización.

**Tabla 3**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La organización cuenta con más de cuatro años de experiencia en la ejecución de proyectos humanitarios, lo que aporta conocimiento y habilidades consolidadas.</li> <li>✓ Establecimiento exitoso de alianzas con otras organizaciones y entidades para intervenciones conjuntas, fortaleciendo su impacto en el terreno.</li> <li>✓ A pesar de ser relativamente nueva, la ONG ha logrado reconocimiento en comunidades locales, generando confianza en sus beneficiarios.</li> <li>✓ Contar con un equipo comprometidos que aporta su tiempo y habilidades para el logro de los objetivos humanitarios.</li> <li>✓ La organización ha diversificado sus fuentes de financiamiento, reduciendo la dependencia de un único donante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La persistencia de necesidades humanitarias ofrece oportunidades para ejecutar proyectos a largo plazo y tener un impacto sostenido.</li> <li>✓ Posibilidad de colaborar estrechamente con gobiernos locales en proyectos de desarrollo y asistencia humanitaria, fortaleciendo la presencia institucional.</li> <li>✓ Diversificación continua de fuentes de financiamiento mediante la captación de nuevos donantes, ampliando así el respaldo financiero.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La organización está en proceso de fortalecer su estructura y procesos internos, lo que puede generar desafíos en la gestión operativa.</li> <li>✓ Los costos operativos relativamente altos en comparación con otras organizaciones similares pueden impactar la competitividad en la obtención de fondos.</li> <li>✓ La limitada presencia en plataformas digitales y redes sociales obstaculiza significativamente la visibilidad de la organización, disminuyendo su alcance para captar donantes y voluntarios en un entorno cada vez más digitalizado. La falta de una estrategia digital integral constituye un desafío para conectarse eficazmente con audiencias clave y comunicar el impacto positivo de las actividades humanitarias llevadas a cabo por la organización.</li> <li>✓ Limitaciones en capacidades técnicas específicas que podrían potenciar el impacto de ciertos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La competencia con otras ONG y entidades por proyectos humanitarios puede limitar oportunidades de financiamiento y ejecución de proyectos.</li> <li>✓ La inestabilidad política en la región puede afectar la implementación y continuidad de proyectos, generando incertidumbre operativa.</li> <li>✓ Una crisis económica podría reducir los fondos disponibles para proyectos humanitarios, impactando directamente en la capacidad de ejecución.</li> <li>✓ Cambios en las leyes y regulaciones relacionadas con organizaciones no gubernamentales podrían imponer restricciones operativas.</li> <li>✓ Una disminución en la disponibilidad de fondos globales para proyectos humanitarios puede afectar la competencia por recursos financieros.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

**Tabla 4**

*Estrategias Propuestas (CAME)*

<b>Estrategias Ofensivas - FO</b>	<b>Estrategias Defensivas - DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de Capacidades Técnicas: Invertir en el desarrollo de capacidades técnicas específicas para abordar las debilidades identificadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de Eficiencia Operativa: Implementar un programa de eficiencia operativa para optimizar costos internos y mejorar la competitividad en la obtención de fondos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campañas de Sensibilización Digital: Fortalecer la presencia online mediante campañas digitales para ampliar la visibilidad y llegar a nuevos donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificación de Proyectos: Diversificar la cartera de proyectos para reducir la dependencia de un tipo específico de proyecto y adaptarse a las fluctuaciones en la demanda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Colaboración Interinstitucional: Explorar colaboraciones más estrechas con otras ONG para ejecutar proyectos de mayor envergadura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de Alianzas Financieras: Establecer alianzas financieras estratégicas con entidades que compartan la misión humanitaria, buscando apoyo económico conjunto.</li> </ul>
<b>Estrategias de Reorientación - FA</b>	<b>Estrategias de Supervivencia - DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación Continua de Proyectos: Implementar un sistema de evaluación continua de proyectos para adaptarse rápidamente a cambios en las condiciones políticas y económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Resiliencia Financiera: Desarrollar planes de contingencia financiera para hacer frente a posibles crisis económicas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones para optimizar recursos y ampliar el impacto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitoreo de Cambios Legislativos: Establecer un sistema de monitoreo para anticipar y adaptarse a posibles cambios legislativos que puedan afectar las operaciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Especialización en Áreas de Necesidad: Enfocarse en áreas específicas de necesidad, desarrollando experiencia y diferenciándose de la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eficiencia en Costos: Implementar medidas para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, garantizando la sostenibilidad financiera.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia.

En el marco del análisis FODA, es esencial destacar que varios factores inciden directamente en el área de compras, siendo la carencia de una dirección estratégica clara en la organización un aspecto de relevancia que demanda especial atención para su mejora continua.

Al considerar el análisis CAME, el departamento de Compras se erige como un pilar fundamental en la estrategia de reorientación, al gestionar tanto la adquisición como el mantenimiento de equipos e infraestructura para toda la organización.

A continuación, se exponen características identificadas en el área de compras:

### **Aspectos Positivos del Área:**

- ✓ **Profundo Conocimiento Interno:** El personal exhibe un conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa, así como de los procedimientos y políticas de compras, lo cual constituye una base sólida para la toma de decisiones informada.
- ✓ **Ambiente Laboral Positivo:** La existencia de un clima laboral positivo se refleja en una comunicación efectiva dentro del área, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo.
- ✓ **Colaboración Efectiva:** El equipo de trabajo demuestra una colaboración efectiva, generando un entorno propicio para la eficiencia y el logro de objetivos comunes.

### **Desafíos en el Área:**

- ✓ **Falta de Implementación de Herramientas Modernas:** La ausencia de herramientas modernas de gestión de compras constituye un desafío para optimizar los procesos y mejorar la eficiencia operativa del área.
- ✓ **Ineficiencia por Compras Puntuales:** La tendencia a realizar compras

puntuales y repetitivas genera ineficiencias, al carecer de poder de negociación por volumen.

- ✓ **Ausencia de Información Presupuestaria:** La falta de información clara sobre el presupuesto asignado a las compras dificulta la planificación y toma de decisiones estratégicas.
- ✓ **Comunicación de Indicadores de Gestión:** Aunque se miden indicadores trimestralmente, la falta de comunicación de los resultados a los compradores limita el aprendizaje y la mejora continua en el área.

#### **Actividades Externas que Impactan en el Desempeño del Área:**

- ✓ **Planificación Deficiente por Parte de Usuarios:** La planificación deficiente por parte de los usuarios emerge como un factor que obstaculiza la ejecución eficiente de las compras, indicando la necesidad de una mayor coordinación interdepartamental.
- ✓ **Burocratización del Proceso de Compras:** La creciente burocratización del proceso de compras afecta la agilidad y eficiencia en las adquisiciones, requiriendo una revisión de los procedimientos para optimizarlos.
- ✓ **Demoras en Pagos a Proveedores:** Las demoras en los pagos a proveedores representan un desafío que complica las negociaciones futuras y puede afectar la relación con los proveedores, sugiriendo la implementación de medidas para agilizar estos procesos.
- ✓ **Priorización de Pedidos:** La priorización de pedidos de dirección sobre otros requerimientos plantea desafíos en la gestión equitativa de compras, señalando la necesidad de establecer criterios claros y transparentes.
- ✓ **Retrasos en Aprobaciones:** Los retrasos en las aprobaciones de órdenes de

compra, con múltiples aprobadores, generan modificaciones en los precios y afectan la eficiencia del proceso, subrayando la importancia de revisar y agilizar los flujos de aprobación.

Este análisis profundo proporciona una visión detallada de los aspectos positivos y desafíos del área de compras, ofreciendo insights valiosos para la implementación de estrategias que fortalezcan su desempeño y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

### **Diagrama de Ishikawa**

La exploración de las causas subyacentes que inciden en las deficiencias de la gestión de compras se ha llevado a cabo a través de la herramienta de Ishikawa, enfocándose en cinco áreas cruciales: personal, rendimiento del área, metodología, material y proveedores. El análisis representado en la Figura 34 revela que la preponderancia de las causas generadoras del problema se localiza en los factores de Personal, Rendimiento y Proveedores.

Paralelamente, mediante la aplicación de la metodología propuesta por Martínez (2018), se ha llevado a cabo una evaluación más detallada. Este enfoque no solo persigue la identificación de causas vinculadas al problema, sino también la determinación de la causa raíz, aquella cuya resolución conllevaría a solventar el problema o efecto en consideración.

Con el propósito de realizar una evaluación más precisa, se ha confeccionado una tabla que lista posibles causas asociadas al problema, acompañadas de propuestas de solución para cada una. Para enriquecer esta evaluación, se ha instaurado una escala de calificación fundamentada en seis criterios:

- I. **Factibilidad:** ¿Es práctica la solución propuesta?

- II. **Relevancia:** ¿La solución aborda directamente el problema identificado?
- III. **Efectividad:** ¿La solución tiene el potencial de ser eficaz en la resolución del problema?
- IV. **Viabilidad:** ¿Es viable la aplicación de la solución en el contexto actual?
- V. **Métricas de Evaluación:** ¿Se pueden establecer métricas claras para evaluar el éxito de la solución?
- VI. **Asequibilidad:** ¿La implementación de la solución se ajusta a los recursos financieros disponibles?

En el análisis de la Tabla 5, se evaluaron las causas y soluciones propuestas mediante una escala del 1 al 3, donde 3 refleja la mayor efectividad y 1 la menor. Tres causas sobresalen con puntuaciones más elevadas.

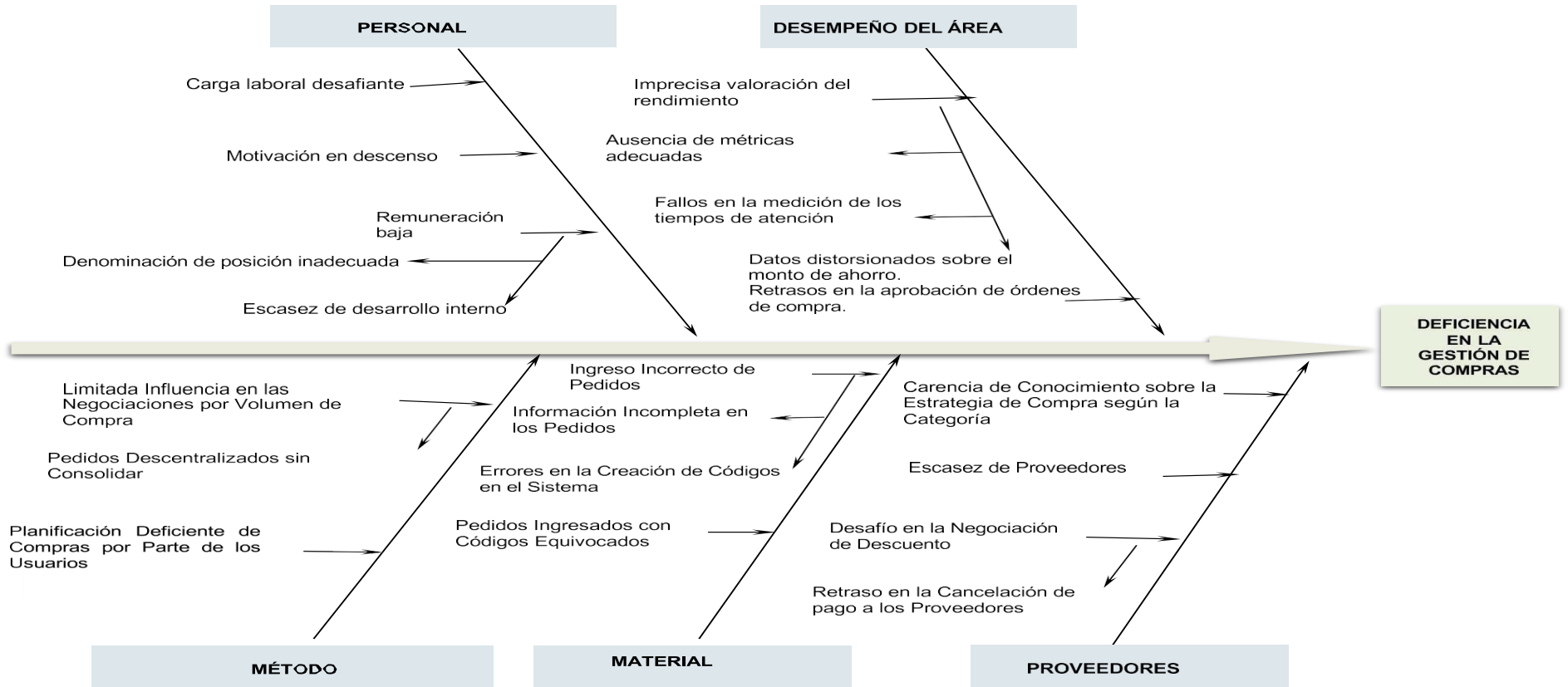
En primer lugar, destaca el desafío de "limitada influencia en las negociaciones por volumen de compra" con una puntuación de 15. Como solución estratégica, se propone "Aglutinar pedidos de productos o servicios similares para aumentar el poder de negociación con proveedores". Otro aspecto resaltante es la "ausencia de métricas adecuadas", para la cual se sugiere "Desarrollar indicadores de desempeño que midan el éxito de las actividades de compras".

Por último, la tercera causa con mayor puntuación es la "carencia de conocimiento sobre la estrategia de compra según la categoría del producto". La propuesta para superar este obstáculo implica "desarrollar un plan de acción para cada categoría de productos o servicios, considerando sus características y necesidades específicas".

Este análisis no solo identifica las causas subyacentes, sino que también establece una jerarquía de soluciones potenciales, ofreciendo una guía clara para mejorar el proceso de gestión de compras.

**Figura 34**

*Diagrama de Ishikawa*



Nota: Elaboración propia.

**Tabla 5**

*Causa Raíz – Matriz de Ishikawa*

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS						TOTAL
		FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
MÉTODOS	SOLUCIÓN							
Limitada Influencia en las Negociaciones por Volumen de Compra	Aglutinar pedidos de productos o servicios similares para aumentar el poder de negociación con los proveedores	3	3	2	2	3	2	15
Planificación Deficiente de Compras por Parte de los Usuarios	Establecer plazos de entrega realistas y comunicarlos a los usuarios para que puedan planificar sus necesidades	2	2	1	1	2	3	11
MATERIALES	SOLUCIÓN							
Ingreso Incorrecto de Pedidos	Mejorar la precisión de los datos de los pedidos mediante la capacitación del personal en el uso del sistema	2	2	3	3	1	2	13
Pedidos Ingresados con CódigosEquivocados	Actualizar periódicamente la base de datos de productos y servicios para que los datos sean precisos y completos	2	1	2	3	2	3	13
PROVEEDORES	SOLUCIÓN							
Carencia de Conocimiento sobre la Estrategia de Compra según la Categoría	Desarrollar un plan de acción para cada categoría de productos o servicios, teniendo en cuenta sus características y necesidades específicas	3	3	2	2	2	2	14
Escasez de Proveedores	Identificar y contactar a nuevos proveedores que puedan ofrecer productos o servicios de calidad a precios competitivos	2	1	2	3	2	3	13
Retraso en la Cancelación de pago a los Proveedores	Establecer plazos de pago más largos y realistas para que los proveedores tengan más tiempo para cumplir con sus obligaciones	2	1	1	2	2	1	9
PERSONAL	SOLUCIÓN							
Carga laboral desafiante	Realizar una redistribución de categorías a los compradores para que puedan centrarse en las áreas que mejor conocen	2	1	2	2	2	2	11
Remuneración baja	Revisar la política salarial para garantizar que el personal sea retribuido de manera adecuada	1	1	2	2	1	1	8
Motivación en descenso	Ofrecer formación y desarrollo profesional al personal para que se sienta valorado y motivado	1	1	2	3	1	3	11
DESEMPEÑO DEL ÁREA	SOLUCIÓN							
Ausencia de métricas adecuadas	Desarrollar indicadores de desempeño que permitan medir el éxito de las actividades de compras	3	2	2	2	3	3	15
Retrasos en las aprobaciones de órdenes de compra	Implementar un sistema de seguimiento de las órdenes de compra para garantizar que se cumplan los plazos establecidos	2	1	3	1	3	3	13
Puntaje: 1 al 3								

Nota: Elaboración propia.

## Diagrama de Pareto

Basándonos en los datos extraídos del análisis de Ishikawa, hemos confeccionado un Diagrama de Pareto en colaboración estrecha con el equipo de compras, indagando sobre la frecuencia de las actividades mencionadas en un período de tres meses. Detalles específicos se encuentran en la tabla 6, y esta información ha sido plasmada en el Diagrama de Pareto correspondiente, presentado en la figura 35.

Las causas que subyacen en el 80% de las deficiencias en la gestión de compras se desglosan de la siguiente manera:

- ✓ Limitada Influencia en las Negociaciones por Volumen de Compra.
- ✓ Ausencia de métricas adecuadas.
- ✓ Carencia de Conocimiento sobre la Estrategia de Compra según la Categoría.
- ✓ Ingreso Incorrecto de Pedidos
- ✓ Escasez de proveedores.

Este análisis arroja luz sobre las áreas críticas que demandan atención inmediata, ofreciendo una visión clara de las principales causas que impactan la eficiencia en la gestión de compras.

**Tabla 6**

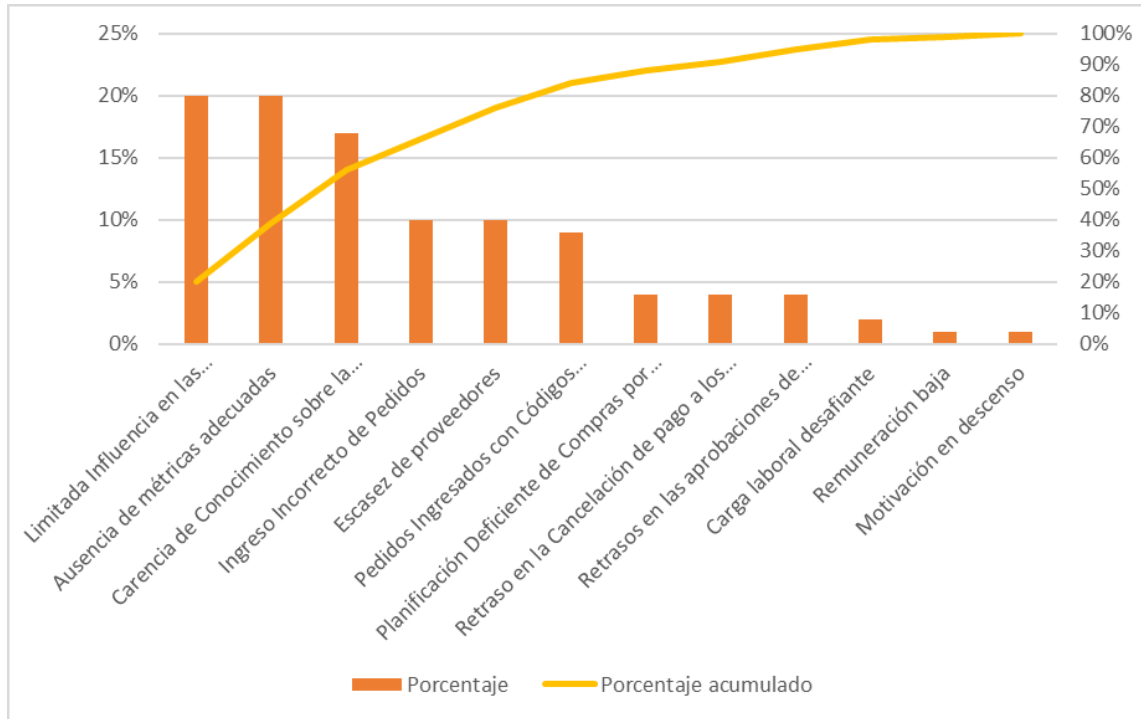
*Factores que Contribuyen a las Deficiencias en la Gestión de Compras*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado
Limitada influencia en las negociaciones por volumen de compra.	15	20%	15	20%
Ausencia de métricas adecuadas.	15	20%	30	40%
Carencia de conocimiento sobre la estrategia de compra según la categoría.	14	17%	46	57%
Ingreso incorrecto de pedidos.	8	10%	54	67%
Escasez de proveedores.	8	10%	62	77%
Pedidos ingresados con códigos equivocados.	7	9%	69	86%
Planificación deficiente de compras por parte de los usuarios.	3	4%	72	90%
Retraso en la cancelación de pago a los proveedores.	3	4%	75	94%
Retrasos en las aprobaciones de órdenes de compra.	3	4%	78	98%
Carga laboral desafiante.	2	2%	80	99%
Remuneración baja.	1	1%	81	99%
Motivación en descenso.	1	1%	82	100%
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>		

Nota: Elaboración propia.

**Figura 35**

*Diagrama de Pareto*



Nota: Elaboración propia.

Tras analizar la matriz FODA y el diagrama de Ishikawa, se identificaron problemas cruciales en la gestión de compras mediante el análisis de causa y efecto. Del mismo modo, el diagrama de Pareto permitió destacar los tres problemas más relevantes:

- ✓ Limitada Influencia en las Negociaciones por Volumen de Compra.
- ✓ Ausencia de métricas adecuadas.
- ✓ Carencia de Conocimiento sobre la Estrategia de Compra según la Categoría.

Con el objetivo de abordar estos problemas, se han propuesto soluciones orientadas a optimizar la gestión de compras.

## **Proceso de Compras en la Organización**

La gestión de compras abarca diversas actividades, desde la cotización del requerimiento hasta la entrega, realizadas por los compradores. Los requerimientos se ingresan al sistema con información detallada, seguido de un proceso de cotización. La evaluación de propuestas considera especificaciones técnicas, tiempos de entrega y forma de pago, seleccionando al proveedor que cumple con los requisitos y ofrece el precio más competitivo.

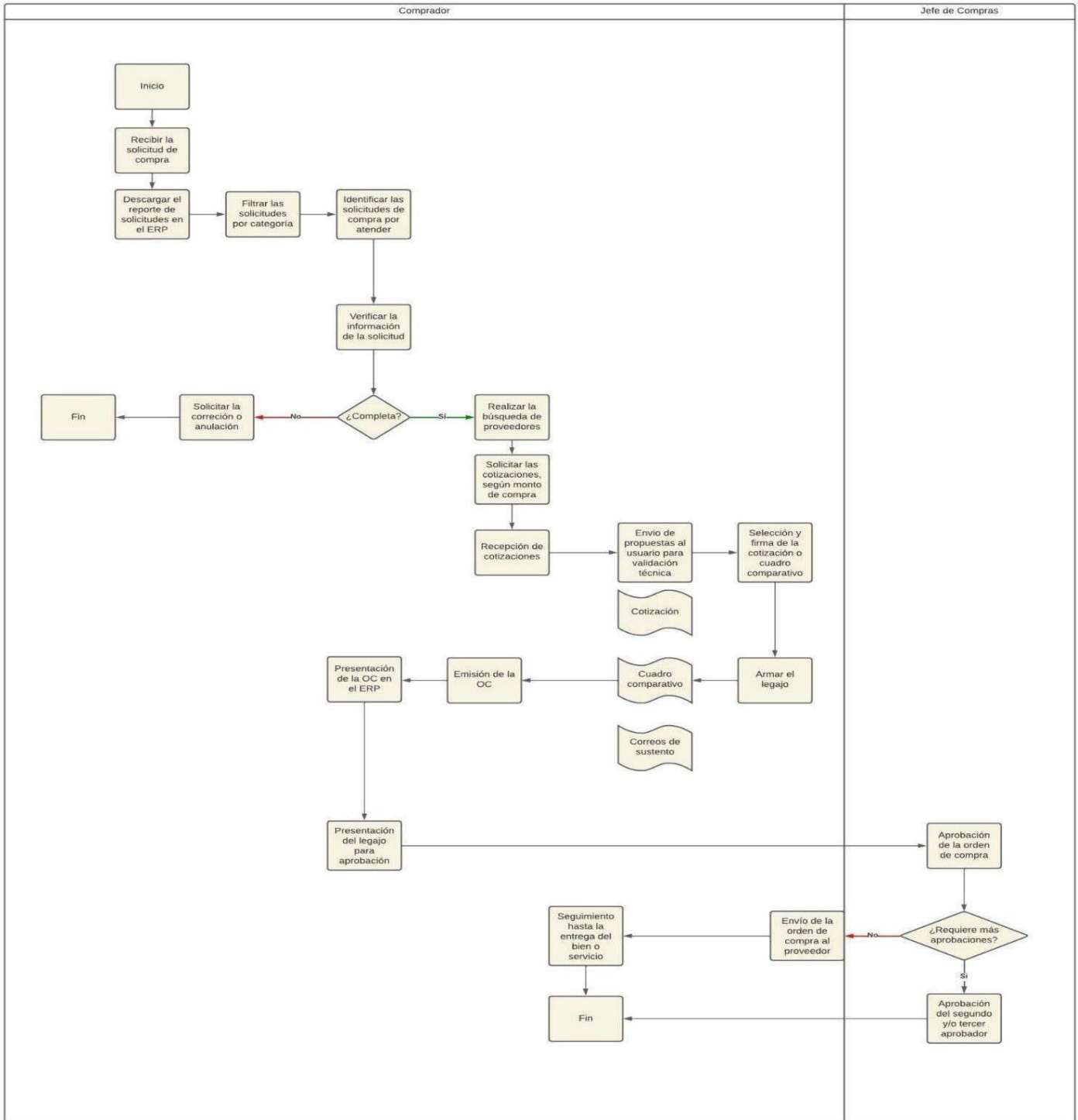
### **✓ Reconfiguración del Proceso Actual**

La reconfiguración del proceso actual es fundamental para impulsar la productividad y mejorar la eficiencia en las actividades esenciales. El rediseño se basa en la metodología ESIA (tabla 7) y el análisis DAP (Figura 37), que actúan como catalizadores del cambio. La representación visual del proceso de compras inicial, como se muestra en la Figura 36, revela la identificación de áreas de mejora y optimización.

En este contexto, se observa que el proceso actual tiene un mayor número de fases, lo cual contribuye a retrasos y lentitud en la ejecución. Este hallazgo sugiere la necesidad de simplificar y optimizar el flujo de trabajo, eliminando redundancias y ajustando las etapas para lograr una mayor eficiencia.

**Figura 36**

*Diagrama de proceso de compras actual*



Nota: Elaboración propia.

**Tabla 7**

*Análisis con la metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automate (ESIA)*

Evaluador		Puntaje	Eliminar	Simplificar	Integrar	Automatizar	Sustento de la acción a realizar
Procesos	Actividades						
Proceso de compra de bienes y servicios	1. Recibir la solicitud requerida.	3					
	2. Ingresar al Sistema y descargar el reporte de solicitudes de compra.	3			X		Se fusionan las actividades 2 y 3, incorporando una opción que habilita al sistema para descargar la información con un filtro por comprador.
	3. Filtrar las solicitudes por categoría.	2			X		Se implementa la automatización del filtrado de categorías asignadas a cada comprador.
	4. Identificar solicitudes de compra a atender.	3				X	Se implementa la automatización del filtrado de categorías asignadas a cada comprador.
	5. Verificar si la información está completa.	3				X	En caso de que la solicitud esté incompleta, el sistema la devuelve para permitir su actualización.
	6. Coordinar con el usuario solicitante la información adicional o que anule la solicitud.	4				X	Para agilizar la actualización o eliminación, se recomienda la automatización del proceso para facilitar la devolución de la solicitud.
	7. Realizar la búsqueda de proveedores.	4		X			Se sugiere establecer convenios con los proveedores para determinados tipos de adquisiciones, utilizando un tarifario de precios acordado. Esto implicaría la eliminación del proceso de cotización, ya que la compra se asignaría directamente a un proveedor preestablecido.
	8. Solicitar las cotizaciones según los montos de compra.	4		X			
	9. Recibir las cotizaciones.	4		X			

<<Continuación>>

Evaluador		Puntaje	Eliminar	Simplificar	Integrar	Automatizar	Sustento de la acción a realizar
Procesos	Actividades						
Proceso de compra de bienes y servicios	10. Remitir al usuario las propuestas junto con el cuadro comparativo para su validación técnica.	3		X			
	11. Recibir la cotización o el cuadro comparativo con la aprobación del usuario.	4		X			Este proceso podría simplificarse para agilizarlo mediante el uso de firmas digitales.
	12. Seleccionar y aprobar mediante firma la cotización ganadora o el cuadro comparativo.	2		X			
	13. Compilar la documentación física en un legajo.	2	X				La presentación virtual del legajo, que puede ser adjuntada en el sistema para la revisión de la <u>jefatura</u> , optimiza el proceso al permitir una revisión eficiente y digital del contenido.
	14. Elaborar y emitir la orden de compra.	3				X	Este proceso ya está automatizado.
	15. Ingresar la orden de compra al sistema para su proceso de aprobación.	3				X	Este proceso ya está automatizado.
	16. Entregar el legajo físico a la jefatura para su revisión.	2	X				La presentación virtual del legajo, la cual puede adjuntarse en el sistema para su revisión por parte de la jefatura, facilita una revisión eficiente y digital del contenido.
	17. Autorizar y aprobar la orden de compra.	4				X	Este proceso ya está automatizado.
	18. Remitir la orden de compra al proveedor.	3				X	La orden de compra podría ser automáticamente enviada a través del sistema al correo electrónico previamente registrado. Este proceso sería gestionado por el comprador.
	19. Realizar un seguimiento continuo hasta la entrega del producto o la atención del servicio.	4			X		Establecer una estandarización en el uso de ciertos productos con el fin de agilizar el proceso de atención.
Totales		30	2	7	2	7	

Nota: Elaboración propia.

**Figura 37**

*Análisis DAP inicial*

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO										
Diagrama No. 1	Hoja No. 1		OPERARIO □		MATERIAL		EQUIPO			
Objetivo: Optimizar el proceso de compras mediante la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, así como la reducción de demoras innecesarias.		RESUMEN								
		ACTIVIDAD	ACTUAL				PROPUESTO			
Proceso analizado: Compra de bienes y servicios.		Operación	9				9			
Método: Inicial.		Transporte ⇨	3				4			
		Espera D	5				3			
Localización: ONG, Barranco, Lima Metropolitana.		Inspeccion □	2				1			
		Almacenamiento v								
Operario:		Distancia (m)								
		Tiempo (h/hombre)	322							
Elaborado por: Fecha:		Costo								
		Total								
Aprobado por: Fecha:		Comentarios								
Nº Actividad	Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	SIMBOLO					Observaciones
1	Recibir la solicitud requerida.	0								
2	Ingresar al Sistema y descargar el reporte de solicitudes de compra.	0.05								
3	Filtrar las solicitudes por categoría.	0.165								
4	Identificar solicitudes de compra a atender.	0.5								
5	Verificar si la información está completa.	0.5								
6	Coordinar con el usuario solicitante la información adicional o que anule la solicitud.	48								
7	Realizar la búsqueda de proveedores.	2								
8	Solicitar las cotizaciones según los montos de compra.	2								
9	Recibir las cotizaciones.	72								
10	Remitir al usuario las propuestas junto con el cuadro comparativo para su validación técnica.	0.5								
11	Recibir la cotización o el cuadro comparativo con la aprobación del usuario.	48								
12	Seleccionar y aprobar mediante firma la cotización ganadora o el cuadro comparativo.	0.008								
13	Compilar la documentación física en un legajo.	0.5								
14	Elaborar y emitir la orden de compra.	0.05								
15	Ingresar la orden de compra al sistema para su proceso de aprobación.	0.08								
16	Entregar el legajo físico a la jefatura para su revisión.	3								
17	Autorizar y aprobar la orden de compra.	24								
18	Remitir la orden de compra al proveedor.	0.45								
19	Realizar un seguimiento continuo hasta la entrega del producto o la atención del servicio.	120								
TOTAL		322			9	3	5	2	0	

Nota: Elaboración propia.

## **2.8. Desarrollo de la propuesta de innovación**

### **FASE 02: MEJORA ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE COMPRAS**

#### **Refinamiento Operativo en el Área de Compras: Estrategias e implementación de Mecanismos para Potenciar el Rendimiento.**

Se trabajará en la identificación de indicadores y directrices esenciales para potenciar las mejoras en la gestión de compras.

#### **Indicadores de Gestión de Compras:**

##### **I. Solicitudes pendientes de atención y ahorros acumulados:**

En el periodo analizado (2022-2023), el departamento de compras carecía de objetivos definidos, lo que resultaba en la falta de atención a la implementación de indicadores clave.

Los únicos indicadores empleados para evaluar el rendimiento de los compradores eran:

##### ✓ Número de solicitudes pendientes de atención:

Refiere a la cantidad de solicitudes o requerimientos ingresados al sistema, que cuentan con presupuesto, pero aún no han sido atendidos por los compradores, careciendo de una orden de compra. Aunque la información sobre estas solicitudes se proporcionaba semanalmente, el proceso de descarga y procesamiento a través de Excel generaba un retraso de dos o tres días, afectando la agilidad en la toma de decisiones y la atención oportuna a las necesidades del departamento.

##### ✓ Monto acumulado de ahorro:

Define el descuento obtenido por los compradores en las cotizaciones para la adquisición de bienes o servicios. En una carpeta compartida de Excel, se registraban meticulosamente los precios iniciales y finales de las cotizaciones, siendo la diferencia

el monto de ahorro o descuento. A pesar de esta práctica eficiente, la contabilización trimestral limita la capacidad de respuesta en tiempo real. Se propone una mejora en la comunicación de estos montos, pasando de una divulgación anual a informes más frecuentes para proporcionar a los compradores una visión más actualizada de sus logros y fomentar una mentalidad proactiva hacia el ahorro.

El dilema fundamental residía en la ausencia de objetivos claramente definidos, lo cual dejaba al área sin una dirección estratégica. Los indicadores existentes se limitaban a evaluar el desempeño de los compradores, enfocándose en la minimización de solicitudes pendientes y en el aumento del monto acumulado de ahorros en comparación con el año anterior.

La comunicación sobre el monto acumulado de ahorros carecía de oportunidad, ya que los compradores solo tenían conocimiento de estos resultados al término del periodo. Además, la precisión de estos montos se veía comprometida, ya que las modificaciones o anulaciones de pedidos no siempre se reflejaban con exactitud en el archivo Excel, dejando a veces discrepancias en la información.

En la Tabla 8, se realiza un análisis exhaustivo de los indicadores iniciales del área de compras, evaluando si cumplen con las cinco características esenciales de un indicador eficaz. El resultado del análisis revela que no cumplen con todas las características necesarias, principalmente debido a una implementación deficiente.

**Tabla 8**

*Análisis de los indicadores iniciales con el criterio SMART*

Crterios	Definición	Número de solicitudes pendientes de atención	Monto acumulado de ahorro
Específicos (S)	Deben ser fáciles de entender, sin confusiones ni dudas.	Sí, se define como el conteo de solicitudes sin orden de compra en el sistema.	Sí, se define como la diferencia entre la cotización inicial y final (con descuento).
Medibles (M)	Deben ser cuantificables.	Sí, mediante conteo simple de las solicitudes en el sistema.	Sí, mediante resta simple de los montos de cotización.
Apropiados (A)	Deben medir el desempeño del programa.	No, la información se procesa manualmente, está desfasada y no refleja el estado actual.	No, no todos los compradores ingresaban la información al archivo Excel, lo que generaba datos erróneos.
Realista (R)	Deben ser medibles con los recursos disponibles.	Sí, se puede obtener la información del <u>NetSuite</u> y usar tablas dinámicas.	No, la actualización del archivo Excel depende de la acción manual de los compradores.
A tiempo (T)	Deben tener un tiempo razonable de medición.	No, la generación del indicador es manual y no siempre se realiza a tiempo.	No, la información se envía una vez al año, impidiendo la autoevaluación y el aumento del ahorro.

Nota: Elaboración propia.

## II. Indicadores de mayor precisión

Con el propósito de elevar la precisión en la evaluación del rendimiento del área de compras, se han delineado metas específicas que delinean resultados a alcanzar en periodos definidos. Estos objetivos incluyen:

### A. Suministro Oportuno:

- Garantizar el abastecimiento puntual de bienes y servicios esenciales en el

menor tiempo posible.

### **B. Negociaciones Eficientes:**

- Continuar buscando ahorros mediante negociaciones efectivas con proveedores en diversas adquisiciones.

### **C. Homologación de Proveedores:**

- Lograr el 100% de proveedores homologados, explorando alternativas que cumplan con los estándares organizativos.

En la siguiente fase, se han incorporado indicadores adicionales, detallados en la Tabla 9 y clasificados en tres categorías: desempeño, seguimiento y demanda.

#### ➤ **Indicadores de Desempeño:**

- 1) Tiempo de Atención
- 2) Monto Acumulado de Ahorros
- 3) Número de Proveedores Homologados

Estos indicadores son cruciales para evaluar la eficacia operativa. El objetivo es optimizar el desempeño a través de la reducción del tiempo de atención, el aumento de ahorros y la ampliación de proveedores homologados.

#### ✓ **Indicador de Seguimiento:**

- Número de Solicitudes Pendientes de Atención:
- Cuantifica pedidos no procesados, señalando posibles demoras. La presentación gráfica facilita la priorización y atención oportuna.

#### ✓ **Indicadores de Demanda:**

- ✓ Cantidad de Solicitudes Generadas.
- ✓ Cantidad de Órdenes de Compra Generadas.

Estos indicadores miden la demanda, orientando la distribución eficiente de recursos, especialmente humanos, para abordar las necesidades del departamento.

La retroalimentación proporcionada a los compradores a través de estos indicadores ha permitido autoevaluaciones efectivas y mejoras significativas en sus rutinas diarias.

**Tabla 9**

*Indicadores para implementar*

Indicador	Tipo	Definición	Frecuencia de medición	Fórmula	Objetivo
Tiempo de atención	Indicador de desempeño	Este indicador cuantifica la duración media, en días, que un comprador requiere para procesar una solicitud desde su aprobación y asignación de presupuesto hasta la emisión de la orden de compra correspondiente. El T.A refleja la eficiencia y prontitud del área de compras en satisfacer las necesidades de adquisición, siendo un elemento clave para evaluar la agilidad operativa del departamento. Un T.A más bajo indica un tiempo de respuesta más rápido y eficiente.	Mensual	(Fecha de ingreso de la solicitud - Fecha de emisión de orden de compra) días	Medir la eficiencia en la gestión de las solicitudes de compra.
Monto acumulado de ahorros	Indicador de desempeño	Este indicador mide la eficacia del área de compras al obtener descuentos durante el proceso de cotización. Representa el porcentaje de descuentos logrados respecto al total posible, reflejando la habilidad de la organización para maximizar el ahorro en las adquisiciones. Un mayor valor indica una gestión más efectiva en la obtención de beneficios financieros a través de negociaciones y acuerdos con proveedores.	Mensual	(Precio inicial - Precio final con descuento)	Medir la capacidad de los compradores para negociar y obtener mejores precios.
Número de proveedores homologados	Indicador de seguimiento	Se refiere a la cantidad de proveedores que cumplen los requisitos para formar parte de la cartera de proveedores de la organización. Estos proveedores han obtenido un certificado de homologación emitido por una empresa certificadora designada por la organización, asegurando su idoneidad y cumplimiento de estándares establecidos.	Trimestral	<u>Total</u> de proveedores homologados	Medir el tamaño y la calidad de la cartera de proveedores.
Número de solicitudes pendientes de atención	Indicador de seguimiento	Refiere a solicitudes con presupuesto sin atender. Indica la cantidad de necesidades registradas que aún no tienen una orden de compra, requiriendo atención por parte de los compradores. Este indicador destaca demandas pendientes, facilitando su gestión eficiente.	Semanal	Número de solicitudes sin orden de compra emitida	Medir el volumen de trabajo pendiente y la capacidad de respuesta del área de compras.
Solicitudes generadas	Indicador de demanda	Este indicador representa la cantidad total de solicitudes ingresadas al sistema que cuentan con un presupuesto válido. Se considera un presupuesto válido aquel que cumple con los requisitos y criterios establecidos por la organización para la aprobación de solicitudes. La medición de las SG proporciona información sobre la cantidad de solicitudes debidamente respaldadas financieramente, permitiendo una gestión más precisa y fundamentada de los recursos destinados a la adquisición de bienes o servicios.	Trimestral	Números de solicitudes generadas en el sistema	Medir la demanda de bienes y servicios por parte de las diferentes áreas de la organización.
Órdenes de compra generadas	Indicador de demanda	Este indicador refleja la cantidad total de órdenes de compra creadas por el comprador en el sistema durante un período específico. Las órdenes de compra son documentos formales que detallan los bienes o servicios solicitados, las cantidades, los precios acordados y otros términos comerciales. Medir las OCG proporciona una visión clara de la actividad de adquisición, permitiendo un seguimiento eficiente del proceso y una evaluación del volumen de transacciones comerciales realizadas en un periodo determinado.	Trimestral	Número de órdenes de compra generadas en el sistema	Medir la actividad del área de compras y el volumen de compras realizadas.

Nota: Elaboración propia.

En relación con la mejora en la gestión de ahorros, se llevará a cabo una optimización en el sistema NetSuite para abordar la problemática previa relacionada con la falta de registro oportuno y la actualización precisa de información. Para garantizar una documentación exhaustiva, se solicitarán ajustes que ahora requerirán el registro obligatorio del precio inicial de la cotización, es decir, el costo antes de aplicar descuentos.

Adicionalmente, se implementará una funcionalidad que automatizará la actualización de la suma del ahorro acumulado en casos de modificaciones o anulaciones de órdenes de compra. Este enfoque asegurará una precisión continua en los registros de ahorros, proporcionando una representación más fiel de los beneficios financieros obtenidos.

Para facilitar el análisis y seguimiento, la información resultante de los ahorros optimizados podrá descargarse de manera conveniente en una hoja de cálculo Excel. Estos ajustes no solo mejorarán la integridad de los datos, sino que también ofrecerán una mayor agilidad en la revisión y evaluación de los ahorros acumulados.

### **Poder de Negociación en Compras: Un Giro Estratégico**

La dinámica tradicional del área de compras, caracterizada por su enfoque reactivo, ha evolucionado hacia un paradigma más proactivo. En este cambio de perspectiva, se aborda la problemática de adquisiciones repetitivas y la falta de comunicación entre áreas, factores que históricamente afectaban la eficiencia financiera y operativa.

#### **A) Innovación en Licitaciones Electrónicas y Convenios**

##### **I. Concursos y Convenios para Bienes y/o Servicios Rutinarios:**

Se introducirá la iniciativa de concursos y convenios para la adquisición de bienes y

servicios rutinarios, con el objetivo de simplificar y estandarizar procesos. La meta será establecer convenios con proveedores económicos a mediano plazo, manteniendo precios competitivos mediante concursos. Este enfoque permitirá una gestión más ágil de las compras al eliminar la necesidad de cotizaciones para cada pedido, facilitando la formalización a través de actas y convenios.

Para la formalización del proceso, se considerará el Anexo 6 como formato de bases la cual se tendrá que redactar con el detalle del bien / servicios u actividades e informar de manera pública a los oferentes.

## **II. Licitaciones Electrónicas:**

Se implementará la herramienta de licitaciones electrónicas, destinada exclusivamente a la adquisición de bienes y servicios que superen un valor igual o mayor a los 120 mil soles. Esta categoría de compras requerirá una evaluación más exhaustiva y una mayor complejidad en su proceso de adquisición.

Es relevante destacar que, debido al volumen de compra, se buscará obtener precios competitivos mediante las modalidades de subasta inversa y concurso sobre cerrado. En el caso de productos homogéneos o similares ofrecidos por varios proveedores, se utilizará la subasta inversa. Para todas las demás adquisiciones, se seguirá el procedimiento de concurso sobre cerrado.

Esta estrategia asegurará una mayor eficiencia en la obtención de bienes y servicios, fomentando la competencia entre proveedores y garantizando la obtención de los mejores precios en un entorno de transparencia y equidad. La introducción de licitaciones electrónicas optimizará el proceso de adquisiciones y fortalecerá la gestión financiera de la organización.

### **➤ Subasta Inversa:**

Este método, que se llevará a cabo exclusivamente en la plataforma electrónica, permitirá a la empresa seleccionar proveedores basándose únicamente en precios. A través de un cronograma establecido, los proveedores presentarán pujas sucesivas hasta la conclusión del evento, resultando ganador aquel que ofrezca el menor precio. Esta estrategia futura agilizará el proceso de adquisición, fomentando la competencia entre proveedores y garantizando una selección eficiente basada en criterios económicos.

➤ **Concurso a Sobre Cerrado:**

En esta modalidad, la ONG seleccionará participantes teniendo en cuenta su experiencia y trayectoria. El proceso evaluará aspectos técnicos y económicos, ponderados según la propuesta técnica y económica. El comité de compras, compuesto por el coordinador de compras, gerente de finanzas y gerente del área programática, llevará a cabo la evaluación.

Es importante destacar que la adjudicación se realizará en base a la información proporcionada por la empresa oferente, considerando la propuesta técnica, económica y la carta fianza como garantía de seriedad de la oferta. Por lo general, los criterios de selección se ponderarán en un 50% para la parte técnica y un 50% para la propuesta económica. El proveedor que obtenga la puntuación más alta será el ganador de la buena pro.

Los proveedores serán invitados electrónicamente y podrán acceder a las bases de la licitación en la plataforma. Además, se contempla el envío físico de un sobre cerrado y su versión virtual que se cargará en la plataforma para garantizar un proceso transparente y eficiente.

- **Revitalización de Procedimientos de Licitación: Innovación con el**

## **Formato Maestro de Bases para las licitaciones**

La transición hacia licitaciones electrónicas se potenciará aún más mediante la introducción de un Formato Maestro, una herramienta pionera que actuará como guía esencial para la confección de las Bases de Licitaciones. Este formato, obligatorio para ambas modalidades de licitación, se convertirá en un documento detallado que no solo presentará las especificaciones del bien o servicio, sino que también desglosará un cronograma preciso con las fechas clave.

La participación del proveedor se considerará un compromiso formal, asegurando la adhesión a los requisitos establecidos. Para facilitar aún más la comprensión, se añadirá una serie de videos tutoriales en los que se explicará minuciosamente el uso de la plataforma electrónica, proporcionando así un recurso valioso para todos los involucrados. El Formato, cuyo diseño se mostrará en el Anexo 6, se erigirá como la columna vertebral que impulsará la eficiencia y la transparencia en todo el proceso de licitación.

## **Optimización Estratégica en Compras: Desvelando el Potencial de la Matriz de Kraljic**

Como parte de una iniciativa transformadora en el ámbito de compras, se llevará a cabo un ajuste esencial de la Matriz de Kraljic, consolidándola como la estrategia principal. La gestión de compras en la institución, en ese momento, se habrá identificado como carente de herramientas modernas, indicando la imperiosa necesidad de adoptar enfoques más avanzados.

A pesar de que las prácticas propuestas, como las licitaciones electrónicas, contratos, concursos y convenios, se hayan basado principalmente en el monto o la frecuencia de las compras, se propondrá un cambio significativo y de integración con la Matriz de

Kraljic. Esta herramienta, respaldada por los parámetros de Riesgo de Suministro e Impacto Financiero, se erigirá como un método eficaz para categorizar los productos en cuatro tipos: Apalancados, Estratégicos, No Críticos y Cuello de Botella. A cada categoría se le asignarán estrategias de compra específicas.

La adaptación de la matriz al contexto de compras implicará la clasificación de los artículos adquiridos en la organización, distribuidos entre los compradores responsables del proceso. Un análisis del historial de compras del año 2022 al 2023 revelará la existencia de 110 categorías que abarcarán los productos a adquirir. En consonancia con la teoría revisada, la elaboración de la Matriz de Kraljic exigirá información detallada sobre el Impacto Financiero y el Riesgo de Suministro.

La evaluación del Impacto Financiero se realizará considerando el costo total invertido en las compras, transformando los valores originales de manera confidencial y asignando puntajes del 1 al 100. Además, las categorías se clasificarán según la responsabilidad del comprador, asignándoles puntajes y obteniendo un valor final. El Riesgo de Suministro se derivará del promedio de tres aspectos: el tiempo de atención de solicitudes y órdenes de compra, y la cantidad de proveedores. Cada aspecto se puntuará del 1 al 100, y la ponderación final se obtendrá mediante el cálculo del promedio.

Los resultados obtenidos, reflejados en la Matriz de Kraljic (consultar Anexo 9), constituirán la base para la sugerencia de estrategias específicas según el tipo de producto. Este enfoque no solo redefinirá la gestión de compras, sino que también establecerá un marco claro para asignar recursos de manera eficiente y estratégica en toda la organización

✓ **Impacto Financiero:**

En esta evaluación, nos sumergimos en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, examinamos la inversión total en compras, calculada mediante la multiplicación de la cantidad por el precio unitario. Por razones de confidencialidad, transformamos los valores originales utilizando la función logarítmica, ajustando la escala para preservar la proporcionalidad. La puntuación resultante se representa en una escala del 1 al 100, tomando en cuenta los valores mínimos y máximos.

En el segundo componente, clasificamos las categorías según el nivel de responsabilidad del comprador. Asignamos un valor de 1 a las categorías gestionadas por el coordinador de compras y 2 a aquellas a cargo del especialista, analista y asistentes, reconociendo la mayor complejidad y el impacto potencial en la organización de estas últimas. Estos valores también se transforman en una escala del 1 al 100. El impacto financiero final se obtiene promediando estos dos aspectos, como se detalla en el Anexo 7.

✓ **Riesgo de Suministro:**

El análisis del riesgo de suministro se deriva del promedio de tres factores clave: el tiempo medio de respuesta de las solicitudes por parte de los compradores, el tiempo medio de respuesta de las órdenes de compra por parte de los proveedores y la cantidad de proveedores por categoría.

Cada uno de estos aspectos se ha traducido a una escala del 1 al 100. En el caso de los tiempos de respuesta, se asignan puntuaciones más altas a aquellos con duraciones más prolongadas. En cuanto a la cantidad de proveedores, se otorgan puntuaciones más elevadas a categorías con un número menor de proveedores. Los detalles específicos se encuentran detallados en el Anexo 8.

Las fórmulas utilizadas son las siguientes:

- **Impacto financiero:** (Calificación del costo total transformado (UM) + Calificación de la complejidad de la categoría) / 2
- **Riesgo en la cadena de suministro:** (Calificación del tiempo medio de respuesta de las solicitudes + Calificación del tiempo medio de respuesta de las órdenes de compra + Calificación de cantidad de proveedores) / 3

Estos cálculos se plasman en la Matriz de Kraljic, detallada en el Anexo 9, y constituyen el fundamento para la creación de estrategias específicas según la naturaleza de cada producto.

### **I. Estratégicos:**

En la búsqueda de una adquisición más eficiente de productos estratégicos, se propone enfocarse en el establecimiento de alianzas estratégicas y acuerdos a largo plazo. Algunas categorías, identificadas a través de la Matriz de Kraljic, ya han implementado con éxito esta estrategia, como evidencia el caso de Oficinas y Mantenimiento de Software. Sin embargo, en situaciones donde la prestación del servicio se realiza directamente por la marca o su representante local, se ha demostrado que este enfoque resulta especialmente exitoso.

No obstante, ciertas categorías, como la adquisición de equipos electrónicos, de audio y video, y cableado, presentan desafíos en la aplicación de esta estrategia debido a las particularidades inherentes a cada compra. En tales casos, la diversificación de proveedores emerge como una táctica crucial para gestionar de manera eficiente todas las solicitudes.

### **II. Apalancados:**

En el caso de productos apalancados, se sugiere emplear estrategias de licitación, como la subasta inversa y el concurso a sobre cerrado, junto con la fijación de precios

mediante concursos y acuerdos. La subasta inversa se destaca como especialmente eficaz para categorías como Equipos de Mantenimiento (Aire Acondicionado, grupos electrógenos), donde la estandarización es factible y la inversión es significativa.

La estrategia de licitaciones con sobre cerrado se propone para categorías como mantenimiento y reparaciones de infraestructura, maquinarias, tecnología de la información, mobiliario, así como la adquisición de muebles y enseres. En estas categorías, la selección del proveedor no solo se basa en el precio, sino también en las especificaciones técnicas, introduciendo así un componente crucial en el proceso de toma de decisiones.

### **III. No Críticos:**

Para productos no críticos, se sugiere optimizar el tiempo y los recursos mediante la estandarización y la aplicación de tarifarios establecidos. Categorías como alquiler para eventos, insumos para refrigerios, economato y suministros de cómputo ya han experimentado una gestión exitosa mediante tarifarios, agilizando así la atención.

La implementación de tarifarios se propone para servicios como copias y anillados, filmación y fotografía, así como la estandarización de productos de impresión como volantes, dípticos y cuadrípticos. Aunque se reconoce la dificultad de estandarizar ciertas categorías debido a la variación de precios o a la naturaleza específica de los productos, como en el caso de asesorías financieras, contables y administrativas, así como productos de ferretería, eléctricos y viajes nacionales e internacionales.

### **IV. Cuello de Botella:**

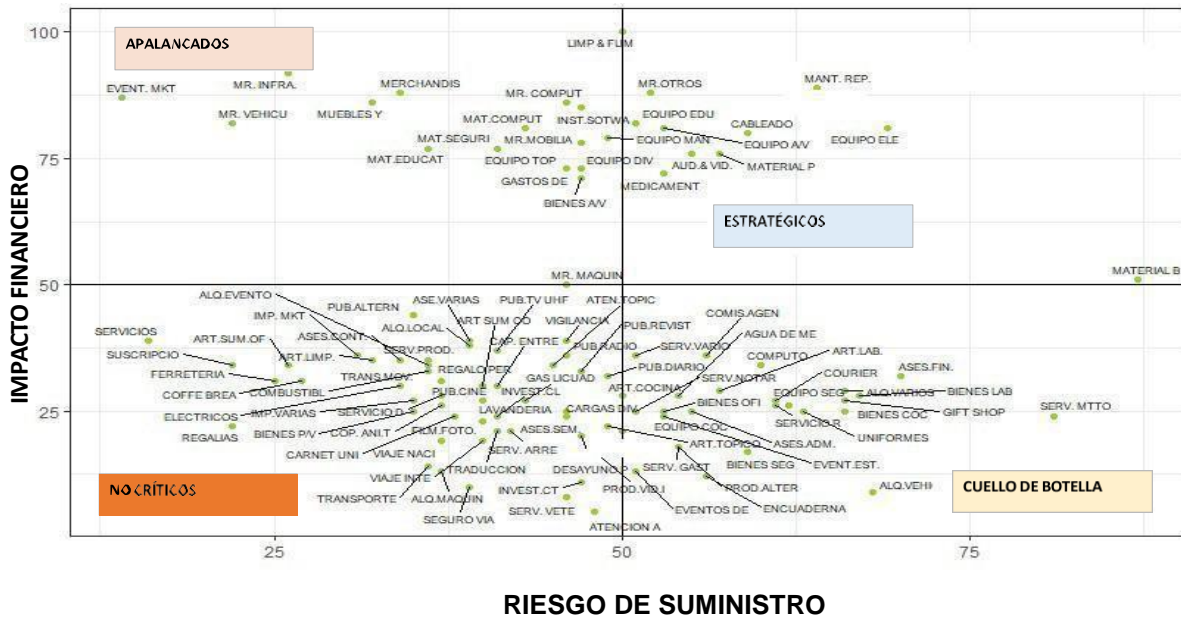
En el caso de productos catalogados como cuello de botella, caracterizados por tener pocos proveedores o mantener un nivel de inventario adecuado y explorar continuamente nuevas opciones de proveedores. Aunque el Departamento de

Compras gestiona el inventario de artículos y suministros de oficina, así como los tóners, otras áreas también mantienen inventario para productos específicos como material de cómputo. Basándonos en los resultados de la Matriz de Kraljic, se sugiere mantener inventario para productos específicos como agua embotellada, artículos de merchandising y uniformes. Sin embargo, se destaca la importancia de realizar un análisis más detenido para determinar la viabilidad de aplicar esta estrategia en otras categorías.

Esta herramienta no solo guía la aplicación de estrategias de compra en la organización, sino que también busca optimizar el tiempo y la atención dedicados a los productos más críticos, clasificados como estratégicos y apalancados. Se sugiere realizar ajustes en la recopilación de información, considerando aspectos adicionales para lograr una clasificación más precisa de los factores de Riesgo de Suministro e Impacto Financiero.

**Figura 38**

*Matriz de Kraljic*



Nota: Elaboración propia.

Enlazando con la perspectiva del Balanced Scorecard, será fundamental señalar que los indicadores que se proponen implementar, descritos detalladamente en la Tabla 9, se podrán clasificar como "Indicadores desde la Perspectiva de los Procesos Internos". Esta categorización se alinearán estratégicamente con la evaluación de la gestión de compras, identificada como un área central dentro del contexto de este proyecto. De este modo, la introducción de estos indicadores buscará fortalecer y optimizar los procesos internos relacionados con las compras, contribuyendo directamente a los objetivos estratégicos delineados en el marco del Balanced Scorecard.

**Tabla 10**

*Evaluación de los indicadores a implementar - Criterio SMART*

Indicador	Específicos (S)	Medibles (M)	Apropiados (A)	Realista (R)	A tiempo (T)
Tiempo de atención	Evalúa el tiempo medio que un comprador emplea para gestionar una solicitud, comenzando desde la validación del presupuesto hasta la emisión de la orden de compra.	Se obtiene restando la fecha de emisión de la orden de compra a la fecha de validación del presupuesto, teniendo en cuenta únicamente los días hábiles.	Permite evaluar la eficiencia del área de compras en la gestión de las solicitudes.	Se obtiene la información del NetSuite y se procesa manualmente en Excel.	Se mide mensualmente, permitiendo detectar variaciones en el tiempo de atención de cada comprador.
Monto acumulado de ahorros	Mide el ahorro total obtenido en las compras realizadas por la organización.	Se calcula como la diferencia entre el precio inicial y el precio final con descuento de las cotizaciones.	Permite evaluar la capacidad de los compradores para negociar y obtener mejores precios.	Se obtiene la información del NetSuite y se procesa manualmente en Excel.	Se mide mensualmente, permitiendo a los compradores visualizar y comparar los ahorros obtenidos.
Número de proveedores homologados	Indica la cantidad de proveedores que cumplen con los requisitos de la organización y poseen un certificado de homologación.	Se realiza un recuento simple de los proveedores homologados presentes en la base de datos.	Permite evaluar la calidad y el tamaño de la cartera de proveedores.	Se realiza un conteo manual de los proveedores en un documento Excel.	Se mide trimestralmente, lo que se considera un tiempo adecuado para evaluar la gestión de proveedores.
Número de solicitudes pendientes de atención	Mide la cantidad de solicitudes que aún no han sido atendidas por los compradores y no tienen orden de compra.	Se realiza un recuento simple de las solicitudes ingresadas al sistema que aún no han sido atendidas y, por lo tanto, no cuentan con una orden de compra asociada.	Permite evaluar la carga de trabajo del área de compras y su capacidad de respuesta.	Se obtiene la información del NetSuite y se procesa manualmente con tablas dinámicas.	Se mide semanalmente, permitiendo un seguimiento constante del volumen de trabajo pendiente.
Cantidad de solicitudes generadas	Mide la cantidad de solicitudes de compra ingresadas al sistema por los usuarios.	Se realiza un conteo simple de las solicitudes registradas en el sistema.	Permite evaluar la demanda de bienes y servicios por parte de las diferentes áreas de la organización.	Se obtiene la información del NetSuite y se procesa manualmente.	Se mide trimestralmente, lo que permite observar las tendencias en la demanda de compras.
Cantidad de órdenes de compra generadas	Representa la cantidad de órdenes de compra emitidas por el área de compras.	Se realiza un conteo simple de las órdenes de compra registradas en el sistema.	Permite evaluar la actividad del área de compras y el volumen de compras realizadas.	Se obtiene la información del sistema PeopleSoft y se procesa manualmente.	Se mide trimestralmente, lo que permite observar las tendencias en la actividad de compras.

Nota: Elaboración propia.

En el análisis reciente de los indicadores en la Tabla 10, se ha evaluado con agudeza su desempeño mediante el criterio SMART, concluyendo con satisfacción que cumplen de manera integral con los criterios establecidos.

Haciendo retrospectiva a los indicadores previos, marcados por deficiencias que los alejaban de la alineación con los criterios SMART, se ha apreciado un cambio positivo significativo. Estas mejoras se manifiestan principalmente en la frecuencia y calidad de la recopilación de información, transformando los indicadores en herramientas más eficientes y orientadas hacia resultados efectivos.

## **2) Rediseño del proceso actual**

En la Figura 39, se presenta una propuesta de simplificación y autorización de actividades derivadas del análisis ESIA y DAP inicial. Este proceso tiene como objetivo identificar y abordar las deficiencias detectadas durante el análisis, conduciendo a un nuevo Diseño de Actividades y Procesos (DAP) que se caracteriza por ser más eficiente y rápido.

La revisión y simplificación de las actividades, guiadas por los principios del ESIA (Evaluación, Simplificación, Innovación y Automatización), han permitido optimizar el flujo de trabajo. Esto implica la eliminación de pasos innecesarios, la combinación de tareas redundantes y la introducción de nuevas prácticas que mejoren la eficiencia global del proceso de compras.

El resultado de este proceso de mejora se refleja en un nuevo DAP, el cual es más ágil y eficaz en comparación con el diseño inicial. La Figura 40 ilustra este nuevo proceso de compras optimizado, destacando las modificaciones realizadas para abordar las deficiencias previas y mejorar la eficiencia.

**Figura 39**

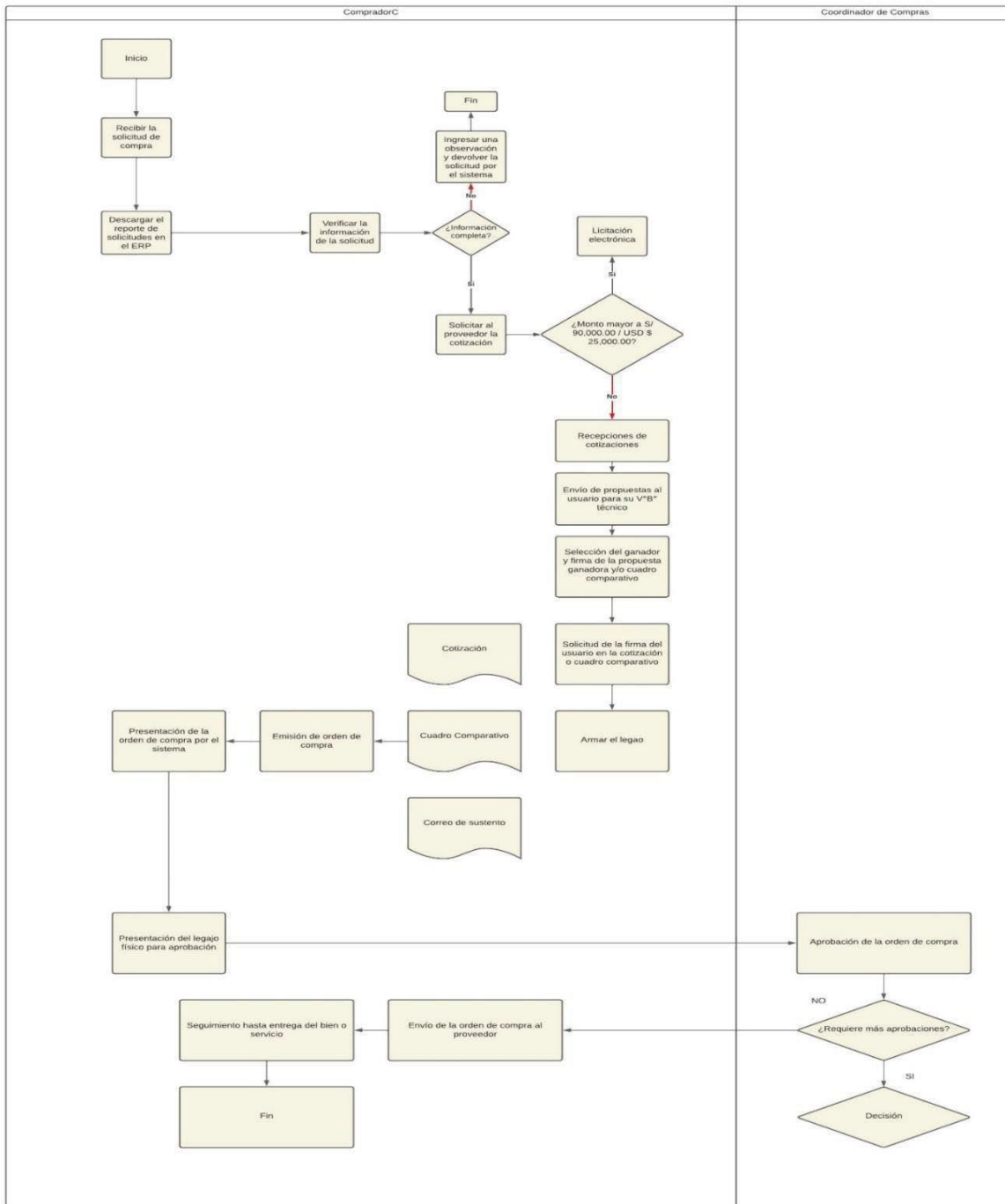
*Análisis DAP final*

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO										
Diagrama No. 1   Hoja No. 1		OPERARIO □		MATERIAL □		EQUIPO □				
<b>RESUMEN</b>										
Objetivo: Optimizar el proceso de compras mediante la identificación y eliminación de actividades que no agregan valor, así como la reducción de demoras innecesarias.		ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO				
		Operación		9		9				
Proceso analizado: Compra de bienes y servicios.		Transporte		3		4				
		Espera		5		3				
Método: Inicial.		Inspección □		2		1				
		Almacenamiento ▽								
Localización: ONG, Barranco, Lima Metropolitana.		Distancia (m)		0						
		Tiempo (hr/hombre)		322		430				
Operario:		Costo								
		Total								
Elaborado por: Fecha:		Comentarios								
Aprobado por: Fecha:										
N° Actividad	Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observaciones
1	Recibir la solicitud requerida.	0			○	◁	□	▮	▽	
2	Descargar el reporte de solicitudes por comprador.	0.5			○	◁	□	▮	▽	
3	Verificar si la información en la solicitud está completa.	0.5			○	◁	□	▮	▽	
4	Devolver por el sistema las solicitudes sin información completa.	0.08			○	◁	□	▮	▽	
5	Solicitar las cotizaciones según los montos de compra.	2			○	◁	□	▮	▽	
6	Realizar el proceso de licitación electrónica para compras por montos mayores a los S/ 90,000.00 y/o USD 25,000.00.	200			○	◁	□	▮	▽	
7	Recibir las cotizaciones.	72			○	◁	□	▮	▽	
8	Envío de propuestas al usuario para la validación técnica.	0.5			○	◁	□	▮	▽	
9	Seleccionar al proveedor ganador y firmar la cotización o cuadro comparativo.	0.08			○	◁	□	▮	▽	
10	Enviar la cotización o cuadro comparativo al usuario para su firma.	5			○	◁	□	▮	▽	
11	Armado del legajo.	0.5			○	◁	□	▮	▽	
12	Elaborar y emitir la orden de compra.	0.05			○	◁	□	▮	▽	
13	Ingresar la orden de compra al sistema para su proceso de aprobación.	0.08			○	◁	□	▮	▽	
14	Entregar el legajo físico a la jefatura para su revisión.	4			○	◁	□	▮	▽	
15	Autorizar la orden de compra.	24			○	◁	□	▮	▽	
16	Remitir la orden de compra al proveedor.	0.5			○	◁	□	▮	▽	
17	Realizar un seguimiento continuo hasta la entrega del producto o la atención del servicio.	120			○	◁	□	▮	▽	
TOTAL		430			9	4	3	1	0	

Nota: Elaboración propia.

**Figura 40**

*Diagrama de propuesta de nuevo proceso de compras*



Nota: Elaboración propia.

### **FASE 03: EVALUACIÓN DE MEJORAS**

- **Proyección de evolución del desempeño 2023 - 2024**

La Tabla 11 proyecta una visión evolutiva de las ratios de desempeño, destacando un progreso significativo desde el año 2023 hasta el 2024. Se debe considerar que la propuesta de mejora tendrá un lapso de implementación de 6 meses, por lo que se realiza una proyección para ese período. Durante el año 2023, los indicadores del área no mostraron mejoras ni implementación. Sin embargo, con la introducción de estrategias de mejora para el año 2024, se proyectan avances notables en varios aspectos clave.

Se espera que, tras la implementación de las iniciativas propuestas, los indicadores reflejen mejoras sustanciales en la eficiencia y la efectividad de los procesos de compras. La proyección considera un aumento en la productividad, una reducción en los tiempos de ciclo y una mejora significativa en la transparencia y la calidad de los datos.

Es importante destacar que estos cambios se visualizan como parte de un proceso continuo de mejora, y se anticipa que la implementación de las estrategias propuestas conducirá a resultados positivos y sostenibles en el tiempo con algunos puntos destacados que incluirán:

- ✓ **Reducción notable en los tiempos de atención por parte de los compradores:** Se espera que la implementación continua de mejoras conduzca a una disminución adicional en los tiempos necesarios para atender las solicitudes de los compradores. Esto reforzará la eficiencia y la capacidad de respuesta del equipo de compras.
- ✓ **Aumento en los ahorros obtenidos:** La proyección indica un crecimiento

sostenido en los ahorros, lo cual sugiere que las mejoras implementadas continuarán contribuyendo eficazmente a la optimización de los procesos de compras o la asignación estratégica de los ahorros hacia otros bienes y servicios. Este incremento podría alcanzarse mediante la implementación efectiva de licitaciones electrónicas, permitiendo obtener mejores precios y condiciones en las adquisiciones, consolidando así un aumento progresivo en los ahorros generados por la organización.

- ✓ **Crecimiento en el número de proveedores homologados:** La mejora constante en la eficiencia del proceso permitirá un aumento continuo en el número de proveedores homologados. Esto seguirá señalando una mayor diversificación y acceso a opciones de proveedores, generando impactos positivos en la competitividad y flexibilidad de la organización.
- ✓ **Mejora en el nivel de servicio:** Se espera una reducción de solicitudes pendientes de atención, reflejando una mejora en el nivel de servicio proporcionado. La optimización continua de procesos garantizará una gestión eficiente de las solicitudes, mejorando continuamente la experiencia para los compradores internos.

Estos indicadores positivos continuarán respaldando la efectividad y el impacto duradero de las estrategias de mejora implementadas en la reconfiguración y el fortalecimiento continuo del proceso de compras.

**Tabla 11**

*Proyectado de Indicadores de compras año 2023 vs 2024*

Indicadores de Compras	Año 2023	Año 2024	Variación/Mejora	Porcentaje de Variación/Mejora
Tiempo de atención (Días)	10.47	7.49	Reducción de 2.98 días	-28.45%
Monto acumulado de ahorros (Soles)	S/ 435,234	S/ 923,818	Incremento de S/ 488,584	112.31%
Proveedores homologados	0	400	Se espera un aumento	No disponible
Solicitudes pendientes de atención	133	3	Reducción de 130 solicitudes	-97.74%
Solicitudes generadas	12,474	14,983	Incremento de 1,509 solicitudes	12.07%
Órdenes de compra generadas	10,975	13,823	Incremento de 2,848 órdenes	25.89%

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presenta la tabla actualizada indicando que el año 2024 (segundo semestre) es una proyección de mejoras:

- ✓ **Tiempo de Atención (Días):** Se experimenta una mejora del 28.45% en el tiempo necesario para atender las solicitudes de los compradores, proyectado para el año 2024.
- ✓ **Monto Acumulado de Ahorros (Soles):** Se observa un notable aumento del 112.31% en los ahorros acumulados, proyectado para el año 2024.
- ✓ **Proveedores Homologados:** Se proyecta un aumento considerable en el número de proveedores homologados, pasando de 0 en 2023 a 400 en 2024.
- ✓ **Solicitudes Pendientes de Atención:** Se logra una mejora significativa del 97.74% al reducir las solicitudes pendientes de atención, proyectado para el año 2024.

- ✓ **Solicitudes Generadas:** Se registra un aumento del 12.07% en el número total de solicitudes generadas.
- ✓ **Órdenes de Compra Generadas:** Se observa un incremento del 25.89% en la generación de órdenes de compra.

Estos indicadores reflejan una proyección positiva para el año 2024, evidenciando mejoras sustanciales en diversos aspectos del desempeño del área de compras.

La proyección para el año 2024 se sustenta en un análisis estratégico fundamentado en las tendencias actuales y las expectativas de implementación de mejoras planificadas, así como en la aplicación de prácticas exitosas observadas en organizaciones similares. Aunque aún no hemos ejecutado las mejoras específicas, como la implementación de la matriz Kraljic y las licitaciones electrónicas, nuestra proyección se basa en la lógica de que estas iniciativas estratégicas se llevarán a cabo según lo planificado.

Durante este proceso de proyección, hemos tenido en cuenta diversos factores, como el historial de compras, la evaluación de riesgos y oportunidades, así como las expectativas de eficiencia derivadas de nuestra planificación estratégica.

Además, hemos revisado experiencias previas y casos de éxito en el sector para informar nuestras proyecciones de mejora.

En un esfuerzo por respaldar nuestras proyecciones, nos hemos beneficiado de la experiencia de situaciones similares en otras sedes de la organización.

Específicamente, hemos compartido experiencias y aprendizajes con la sede de Ecuador, la cual enfrentó desafíos comparables en el pasado y logró mejoras sustanciales mediante la implementación de estrategias similares. Integrando estas lecciones aprendidas, las hemos adaptado a las necesidades específicas de nuestra

sede.

La colaboración inter-sedes ha sido esencial para aprovechar las mejores prácticas y estrategias probadas que han demostrado ser efectivas en contextos similares. Este enfoque colaborativo refuerza nuestra confianza en las proyecciones y nos proporciona una base sólida para anticipar mejoras significativas en el segundo semestre del año 2024, incluso antes de la implementación completa de las iniciativas planificadas en el área de compras.

En el mismo sentido, es crucial destacar que se planea implementar concursos y convenios que se espera sean altamente exitosos al generar ahorros significativos. Esta futura implementación se traducirá en beneficios financieros sustanciales para la empresa, permitiendo destinar recursos adicionales a la adquisición de bienes y servicios esenciales. Se espera que la eficacia de este enfoque radique en la transparencia, la competitividad y la eficiencia en la obtención de ofertas, lo que se reflejará en una reducción continua en los tiempos de atención por parte de los compradores.

Además, se prevé que, junto con los beneficios económicos tangibles, los concursos y convenios desempeñarán un papel crucial en la optimización del tiempo y la presentación eficiente de propuestas en proyectos. La futura implementación mantendrá precios fijos o tarifarios establecidos, agilizando significativamente el proceso de compras al eliminar la fase de cotización. Se espera que esta mejora no solo acelere los tiempos, sino que también permita una planificación más precisa y propuestas competitivas a los donantes, ya que se manejará un catálogo estandarizado de bienes y servicios.

La Tabla 12 detallará las categorías específicas en las que se llevarán a cabo las

futuras licitaciones y concursos. Esta información proporcionará una visión clara de cómo estas estrategias específicas contribuirán al progreso y éxito futuro del proceso de compras en la organización, consolidando así un enfoque eficiente y beneficioso para todas las partes involucradas.

**Tabla 12**

*Concursos y Licitaciones para realizar*

TIPO DE COMPRA	BIENES / SERVICIOS
<b>Concursos y Convenios Marco</b>	Impresión de folders institucionales
	Impresión de afiches, gigantografía y diplomas
	Impresión de banners
	Impresión de tarjetas de presentación
	Servicio de diseño gráfico
	Papel bond
	Tintas y tóner
	Cajas de cartón
	Servicio de arreglo floral
	Alquiler de equipos
	Alquiler de toldos para eventos
	Servicio de lavado de alfombras
	Servicio de lavado de rollers
	Servicio de Courier
	Agua en bidón
	Sillas (estandarización de sillas institucionales)
	Servicio de alojamiento
	Materiales de limpieza (tarifario de artículos usados por Servicios
	Generales y tarifario por Papel higiénico, papel toalla y jabón para los servicios higiénicos de la empresa)
<b>Concurso a Sobre Cerrado (Licitación)</b>	Adquisición de indumentaria
	Servicio de seguridad física
	Servicio de limpieza institucional
<b>Subasta Inversa</b>	Equipos de cómputo (laptop, PC, monitores)
	Proyectores

Nota: Elaboración propia.

El Formato Maestro de Bases para las Licitaciones o Concursos se convertirá en una guía esencial para que los compradores puedan verificar la suficiencia de la información proporcionada a los oferentes. Es importante destacar que este documento ha sido sometido a una revisión colaborativa con el área de Finanzas, lo que ha permitido establecer puntos específicos, como la política de pagos y los documentos que los proveedores postores deben presentar como parte de la información de la empresa. Este proceso de revisión conjunto garantiza la coherencia y la integridad del formato, fortaleciendo así la transparencia en las transacciones y asegurando que se cumplan los requisitos organizativos.

## CAPÍTULO III: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

### 3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

**Tabla 13**

*Presupuesto del proyecto*

Fases del proyecto	Actividad	Producto y/o Servicio	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Fase 1 - Diagnóstico de la situación inicial del área de compras	* Realizar Análisis FODA / CAME. * Diagrama de Ishikawa. * Evaluación de proceso de compra de bienes y servicios.	Laptop	Und	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00
		Licencia Sistema Operativo Windows 10 Pro	Und	1	S/ 999.00	S/ 999.00
		Licencia Office 365 Anual	Und	1	S/ 180.00	S/ 180.00
		Gasto suministro de Luz	Und	2	S/ 110.00	S/ 220.00
		Internet 80 Mbps Claro	Und	2	S/ 90.00	S/ 180.00
Fase 2 - Optimización de la gestión de compras	* Licitaciones electrónicas y convenios. * Formato estándar maestro para bases de licitaciones. * Indicadores de desempeño actualizados. * Adecuación Matriz Kraljic.	Software - Plataforma Licitaciones (x 9 licencias)	Und	9	S/ 4,300.00	S/ 38,700.00
		Servidor de Conexión y Base de datos	Und	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00
		UPS APC Power - Saving	Und	1	S/ 700.00	S/ 700.00
		Cableado, muebles, entre otros	Und	1	S/ 4,200.00	S/ 4,200.00
		WorkStation	Und	1	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00
		Capacitación en la plataforma (30 horas)	Und	30	S/ 40.00	S/ 1,200.00
Fase 3 - Evaluación de mejoras	*Monitoreo y revisión general.	Papelería (Impresión de reportes)	Und	1	S/ 10.00	S/ 10.00
<b>Total</b>					<b>S/</b>	<b>70,389.00</b>

Nota: Elaboración propia.

Este proyecto se enfoca en potenciar diversos aspectos de la gestión de compras. Sin embargo, se destaca la importancia asignada a la plataforma de licitaciones electrónicas en el presupuesto, ya que representa la mayor inversión debido a su significativo impacto en la eficiencia operativa. A su vez, la implementación adecuada de la matriz Kraljic y la mejora de indicadores de desempeño contribuyen significativamente a la generación de ahorros. Estos elementos, combinados, conforman una estrategia integral para optimizar la gestión de compras en la organización.

## **CAPÍTULO IV: SUSTENTO DEL MERCADO**

### **4.1. Alcance esperado del mercado**

La esencia de esta investigación radica en la optimización integral de los procesos de compras en el departamento de una ONG, con un enfoque específico en la aplicación de la Matriz Kraljic. Se busca no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también anticipar las necesidades futuras, reducir costos y alinear la gestión de compras con los objetivos institucionales. Este proyecto aspira a ser un faro que guíe hacia la excelencia en la gestión de compras, aprovechando las mejores prácticas y herramientas disponibles en el ámbito.

### **4.2. Descripción del mercado objetivo**

El alcance de este estudio se extiende a todos los procesos involucrados en el área de compras de la ONG. Esta elección se fundamenta en la necesidad de comprender exhaustivamente cada aspecto de la gestión de compras para identificar oportunidades de mejora significativas. La población de estudio abarca, por tanto, todas las facetas de este departamento, desde la planificación de adquisiciones hasta la evaluación de proveedores, con el propósito de proporcionar una visión completa y detallada que permita abordar los desafíos de manera integral.

### **4.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado**

El proyecto se basa en un innovador modelo de negocio que combina la creatividad con la aplicación práctica de estrategias comprobadas. La mejora continua y la eficacia operativa son los principales pilares de este modelo, respaldados por estrategias clave:

- **Mejora, Actualización e Inclusión de Indicadores de Gestión de Compras:**

Se propone una revisión exhaustiva de los indicadores existentes y la

incorporación de nuevos para una evaluación más precisa del rendimiento del departamento de compras.

- **Implementación de Licitaciones Electrónicas:** Se plantea la adopción de licitaciones electrónicas para mejorar la transparencia y eficiencia en los procesos de adquisición, aprovechando la tecnología para optimizar las adquisiciones.
- **Establecimiento de Acuerdos Marco con Proveedores mediante Concursos Específicos:** Se propone la realización de concursos específicos para establecer acuerdos marco con proveedores, asegurando condiciones comerciales favorables y promoviendo relaciones estables y beneficiosas.
- **Adopción de la Matriz de Kraljic para una Gestión Estratégica de Adquisiciones:** Se plantea la implementación de la Matriz de Kraljic como herramienta estratégica para clasificar y gestionar eficazmente bienes y servicios, permitiendo diseñar estrategias de compra específicas para cada categoría de productos.

#### **4.3.1. Propuesta de valor**

En el seno de la presente investigación se encuentra arraigada la firme promesa de una transformación continua en la gestión de compras de la Organización No Gubernamental (ONG) objeto de estudio. La propuesta de valor, fundamentada en la esencia intrínseca de las estrategias innovadoras delineadas, emerge como el impulsor de resultados concretos y sostenibles en el ámbito mencionado. Más allá de meras optimizaciones, esta propuesta conlleva un compromiso arraigado con la búsqueda constante de la excelencia operativa.

Este proyecto no se circunscribe a ser una iniciativa efímera; es, más bien, un

compromiso inquebrantable con la mejora continua, una travesía perpetua en aras de perfeccionar la eficiencia y eficacia en la gestión de compras. En este contexto, la referencia a investigación no se limita a ser un término convencional; representa la instauración de una alianza duradera con la mejora constante, una dedicación perpetua encaminada a alcanzar las cimas más elevadas de la excelencia en la gestión de compras.

En la propuesta de valor presentada, no solamente se vislumbra la implementación de modificaciones específicas, sino la inculcación de una cultura organizacional que abraza la mejora continua como elemento nuclear. Se trata de la creación de un ecosistema donde cada estrategia innovadora actúa como un fundamento sólido para construir no solo un presente optimizado, sino también un futuro caracterizado por la excelencia sostenible.

La esencia misma de esta propuesta se halla en la visión de un horizonte ilimitado, donde cada esfuerzo de mejora se convierte en un paso adicional en la escalada hacia la perfección operativa. Este compromiso se renueva con la eficacia operativa, la sostenibilidad y la adaptabilidad conforme los desafíos cambiantes del entorno se presentan. En última instancia, la propuesta no solo garantiza mejoras tangibles, sino que representa una promesa de evolución continua que redefine los estándares de la gestión de compras en la ONG, marcando el comienzo de una era caracterizada por la excelencia inquebrantable.

## **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/derechosociedad/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](http://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](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

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
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"				
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Mejora de los procesos y operaciones				
AUTOR:	Abarca Valenzuela, Rudy				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	MÉTODOLÓGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL:	HIPOTESIS GENERAL:			
¿Cómo mejorar la eficacia y eficiencia del departamento de compras de una ONG en Barranco durante el año 2024 mediante la implementación de indicadores de desempeño y la personalización estratégica de la matriz Kraljic?	Mejorar la eficacia y eficiencia del departamento de compras de una ONG en Barranco durante el año 2024, mediante la implementación de indicadores de desempeño y la personalización estratégica de la matriz Kraljic, contribuyendo al progreso integral de la organización.	Al ser el presente trabajo de investigación una propuesta de mejora, no se planteó una hipótesis general.	<b>Variable 1</b> Implementación de la matriz de Kraljic  <b>Variable 2</b> Indicadores de desempeño	a) Impacto Financiero b) Riesgo de suministro  a) Indicadores iniciales b) Indicadores de mayor precisión	Enfoque: Descriptivo. Tipo: Aplicada. Alcance: Explotario. Diseño de la investigación: No experimental. Unidad de análisis: Todos los procesos del departamento de compras.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	HIPOTESIS ESPECÍFICAS:	INDICADORES		MEDIOS DE CERTIFICACIÓN (TÉCNICA / INSTRUMENTO)
¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el actual proceso de compras de la ONG, y cómo impactan en la eficacia y eficiencia del departamento?	Realizar un diagnóstico situacional exhaustivo del proceso de compras en la ONG, identificando y analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Al ser el presente trabajo de investigación una propuesta de mejora, no se planteó una hipótesis general.	Impacto financiero	a) Costo total invertido en las compras b) Clasificación de Compradores	Observación mediante NetSuite para datos de compra. Entrevistas con guía de indagación para información del personal.
¿Cómo se pueden alinear y mejorar los indicadores de desempeño en el proceso de compras para contribuir a una gestión más efectiva y facilitar una mejora continua?	Proponer e incorporar indicadores de desempeño en el proceso de compras, evaluando su contribución a la gestión y facilitando una mejora continua.		Riesgo de suministro	a) Tiempo promedio de atención de solicitudes b) Tiempo promedio de atención de orden de compra – proveedores c) Cantidad de proveedores según categoría	
¿Cuáles son las actividades específicas del departamento de compras que requieren mejoras para impulsar la eficiencia operativa, y cómo se puede evaluar y medir el impacto de estas mejoras?	Implementar mejoras específicas por actividad en el departamento de compras, evaluando su impacto en la eficiencia operativa y la optimización de procesos.		Indicadores iniciales	a) Solicitudes de pendientes de atención y ahorros acumulados b) Número de solicitudes pendientes de atención c) Monto acumulado de ahorro	
¿Cómo se clasifican actualmente los productos y servicios en términos de riesgo y relevancia, y cuáles son los desafíos y resistencias asociados a la implementación efectiva de la Matriz de Kraljic en la gestión de compras?	Evaluar la adopción de la Matriz de Kraljic en la gestión de compras, analizando su efectividad en la clasificación de productos y servicios en términos de riesgo y relevancia para la organización.		Indicadores de mayor precisión	a) Tiempo de atención b) Monto acumulado de ahorros c) Número de proveedores homologados d) Número de solicitudes pendientes de atención e) Cantidad de solicitudes generadas f) Cantidad de órdenes de compra generadas	

## ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Implementación de Matriz Kraljic	Silva (2016): "La implementación de la matriz de Kraljic implica aplicar esta herramienta para analizar y clasificar la cartera de compras según el impacto financiero y el riesgo de suministro. Este proceso orienta estrategias de compras, desarrollo de proveedores y mejora continua en función de la importancia y riesgo de los productos adquiridos."	<p>Proceso de Implementación: Utilizar el Software ERP NetSuite Módulo Procurement para recopilar y analizar datos. Aplicar la matriz de Kraljic mediante herramientas analíticas (Análisis FODA, CAME, diagrama de Ishikawa).</p> <p>Medición de Impacto Financiero: Utilizar datos del costo total de compras del sistema NetSuite.</p> <p>Clasificar compradores según información obtenida.</p> <p>Evaluación del Riesgo de Suministro: Medir el tiempo promedio de atención de solicitudes y órdenes de compra. Contar la cantidad de proveedores según categoría.</p>	Impacto Financiero	Costo total invertido en las compras Clasificación de Compradores
			Riesgo de suministro	Tiempo promedió de atención de solicitudes Tiempo promedio de atención de orden de compra - proveedores Cantidad de proveedores según categoría
Indicadores de desempeño	Beltran (2003): "Se definen como la relación entre variables cuantitativas y cualitativas. Permiten observar los cambios, variaciones y tendencias de una situación específica, contrastándola con las metas y objetivos deseados."	<p>Proceso de Recolección de Datos: Utilizar NetSuite para observar requerimientos de compra y entrevistas con la Guía de Indagación.</p> <p>Procesamiento de Información: Descargar y analizar información de NetSuite mediante Excel.</p> <p>Utilizar NetSuite para recopilar y procesar datos.</p> <p>Muestreo: Aplicar muestreo censal, incluyendo todos los procesos del área de compras.</p> <p>Materiales y Equipos: Utilizar reportes de solicitudes del área de compras (2022- 2023), materiales y registros de oficina. Equipos: computadora, laptop, impresora, Software ERP NetSuite Módulo Procurement.</p>	Indicadores iniciales	Solicitudes de pendientes de atención y ahorros acumulados Número de solicitudes pendientes de atención Monto acumulado de ahorro
			Indicadores de mayor precision	Tiempo de atención Monto acumulado de ahorros Número de proveedores homologados Número de solicitudes pendientes de atención Cantidad de solicitudes generadas Cantidad de órdenes de compra generadas

## **ANEXO 3: GUÍA DE INDAGACIÓN**

### **Entrevista al Equipo de Compras de la ONG**

Inicio:

Buen día a todo el equipo de Compras, agradecemos su participación en esta entrevista centrada en mejorar y gestionar eficientemente las compras en nuestra ONG. Comencemos con algunas preguntas para entender mejor su experiencia y perspectivas.

#### **Generales**

- I. ¿Cuántos años de experiencia tienen en el área de compras en el ámbito de ONGs?
- II. ¿Cómo ha evolucionado el proceso de compras a lo largo de los años en nuestra organización?
- III. ¿Cómo se relacionan los objetivos de compras con la misión y visión de la ONG?

#### **Proceso de Compras**

- I. En el contexto de nuestra ONG, ¿cómo describirían la función de compras y su importancia?
- II. Seguimiento: ¿Cómo se alinea la gestión de compras con los objetivos específicos de los proyectos en curso?
- III. Dada la naturaleza de las ONGs, ¿qué factores consideran especialmente relevantes para realizar compras efectivas?
- IV. ¿Cómo manejan situaciones donde las compras deben alinearse con valores éticos y sostenibilidad?

- V. ¿Cómo perciben la gestión de compras, como un proceso más transaccional o estratégico para nuestra ONG?
- VI. ¿Cómo se incorporan consideraciones estratégicas en la toma de decisiones cotidianas de compras?
- VII. ¿Por qué creen que es crucial una adecuada planificación de las compras para el éxito de los proyectos de la ONG?
- VIII. ¿Han experimentado situaciones donde una planificación insuficiente impactó negativamente en algún proyecto?
- IX. Considerando la dinámica de proyectos en una ONG, ¿qué factores destacarían para pronosticar las compras futuras?
- X. Seguimiento: ¿Cómo ajustan las estrategias de compras ante cambios imprevistos en los proyectos?

### **Selección de Proveedores**

- I. En el equipo de Compras, ¿cómo gestionan la elección de proveedores que estén alineados con los valores y metas de la ONG?
- II. Seguimiento: ¿Han enfrentado desafíos particulares al buscar proveedores que compartan la visión de la organización?
- III. ¿Cómo se aseguran de que los proveedores no solo cumplan con requisitos comerciales, sino también éticos?
- IV. Desde su experiencia, ¿cómo manejan la diversidad de proveedores y la cantidad necesaria para garantizar el suministro?
- V. ¿Existen estrategias específicas para manejar la variedad de proveedores en diferentes áreas de trabajo?

### **Condiciones de Compra**

- I. ¿Qué variables consideran esenciales al elaborar contratos de compra, especialmente en el ámbito de las ONGs?
- II. En el contexto de una ONG, ¿cuál es el medio más efectivo para realizar pedidos de compra desde su perspectiva?

**Seguimiento y Control (relacionado a la Variable 1: Implementación de la Matriz de Kraljic)**

- I. Desde su perspectiva, ¿cómo evalúan el impacto financiero de las compras en nuestra ONG, y qué medidas toman para optimizar el costo total invertido en compras?
- II. ¿Han experimentado situaciones donde una clasificación efectiva de compradores haya contribuido a reducir costos o mejorar la eficiencia?
- III. ¿Cómo gestionan el tiempo promedio de atención de solicitudes y órdenes de compra?

**Seguimiento y Control (relacionado a la Variable 2: Indicadores de desempeño)**

- I. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los indicadores más críticos para medir el desempeño de los proveedores en nuestra ONG?
- II. ¿Cómo utilizan estos indicadores para realizar mejoras continuas en la gestión de compras?
- III. Se está buscando cumplir y priorizar las solicitudes, con el propósito de cumplir las necesidades.
- IV. ¿Cómo estas acciones contribuyen a la eficiencia en el área de compras y se reflejan en los indicadores?
- V. ¿Cómo gestionan el número de solicitudes pendientes y qué estrategias aplican para su atención?

- VI. En cuanto al número de proveedores homologados, ¿cómo determinan la cantidad óptima para nuestras operaciones?
- VII. ¿Cómo esta decisión influye en la eficiencia y flexibilidad en la gestión de compras?
- VIII. Referente a la cantidad de solicitudes generadas, ¿cómo manejan este volumen y qué estrategias aplican para su procesamiento eficiente?
- IX. ¿Cómo estas estrategias se reflejan en la calidad y tiempos de respuesta en compras?

**Agradecimiento y Cierre:**

Agradecemos mucho su participación y contribución valiosa para mejorar nuestro enfoque en la gestión de compras. Estamos ansiosos por aprender de su experiencia para fortalecer nuestra labor en la ONG.

## ANEXO 4: VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Celes Alonso Espinoza Rúa.
- 1.2. **Cargo e institución donde labora:** Docente – ISIL.
- 1.3. **Nombre del instrumento:** Guía de indagación.
- 1.4. **Autor del instrumento:** Abarca Valenzuela, Rudy.
- 1.5. **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.

#### II. VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.				4	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresando en conductas observables.				4	
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y tecnología.				4	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica.				4	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				4	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las estrategias.				4	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos – científicos.				4	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				4	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				4	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				4	
	SUMATORIA PARCIAL				40	
	SUMATORIA TOTAL				40	

### 3.1. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

### 3.2. Valoración total cuantitativa

### 3.3. Opinión

Favorable X

Debe mejorar

No favorable

Observaciones:

Las herramientas propuestas para la investigación cumplen con los criterios especificados dentro de este formato.

---

Lima, 13 de Marzo de 2024.



CELES ALONSO ESPINOZA RÚA

DNI N°42750231

## ANEXO 5: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL ESTUDIO

Lima, 02 de febrero de 2024

Estimada Directora País,

Es un placer dirigirme a usted para expresar mi interés en llevar a cabo una investigación durante el presente ciclo académico, en el marco de mi tesis para obtener el grado de Bachiller en Administración y Dirección de Negocios. La investigación se centrará en la mejora de la gestión de compras en nuestra organización, y su título propuesto es "Implementación de la Herramienta Matriz Kraljic Orientada a la Mejora de la Gestión de Compras en una ONG del Distrito de Barranco, 2024".

El objetivo central de esta investigación es proponer mejoras en los procesos de gestión de compras con el fin de incrementar la eficiencia de nuestra organización, beneficiándola en diversos aspectos. Además, me comprometo a respetar y asegurar la confidencialidad de la información, salvaguardando así la integridad e identidad de la organización.

En este sentido, solicito su autorización para llevar a cabo este estudio y agradecería contar con su colaboración, así como con la del resto de la institución, para el desarrollo de la investigación en lo que pueda resultar necesario.

Sin otro particular, me despido y agradezco de antemano el apoyo brindado.

Atentamente,



Rudy Abarca



Directora País

## **ANEXO 6: Formato de bases para Concursos, Convenios Marco y Licitaciones BASES GENERALES**

### **I. Descripción de la Organización:**

Incluir una breve descripción de la organización, su giro comercial, años de experiencia, valores y principios fundamentales, así como cualquier información relevante sobre su posición en el mercado.

### **II. Descripción del Producto o Servicio:**

Detallar las características del producto o servicio a adquirir, incluyendo especificaciones técnicas, cantidad requerida, lugar de instalación o prestación del servicio, y cualquier requisito especial.

### **III. Garantías:**

Especificar las condiciones de garantía para el producto o servicio, como el plazo de garantía, cobertura, y los procedimientos para solicitar reparaciones. Incluir cláusulas claras sobre el tipo de reparación que se realizará en caso de fallas.

### **IV. Definición del Lote Completo:**

Especificar si la licitación se realiza por un único lote o por varios lotes, detallando las características de cada uno y los criterios para la adjudicación.

### **V. Calendario de Actividades:**

Establecer un calendario claro y detallado que indique las fechas clave del proceso de licitación, desde la convocatoria hasta la adjudicación.

### **VI. Requisitos para participar en el evento:**

Incluir una sección sobre la evaluación de la capacidad técnica y financiera de los proveedores. Añadir cualquier requisito específico para participar, como certificaciones o experiencia previa.

VII. Propuestas Técnico – Comerciales:

Refinar la sección de propuestas para incluir más detalles, como la duración de la validez de la propuesta, términos de pago específicos, y cualquier requisito adicional para la presentación de la propuesta.

VIII. Condiciones de Entrega y Forma de Pago:

Expandir esta sección para incluir términos específicos sobre la entrega, como el método de envío, el tiempo estimado de entrega y las penalidades por retraso. Además, detallar las condiciones de pago de manera más específica.

IX. Licitación y Adjudicación:

Incluir información detallada sobre el proceso de licitación, desde la presentación de propuestas hasta la adjudicación del contrato. Indicar claramente los criterios de evaluación y el proceso de toma de decisiones.

X. Aclaración de Dudas:

Proporcionar información sobre cómo los proveedores pueden hacer consultas durante el proceso y establecer un plazo específico para la presentación de preguntas.

XI. Controversias:

Detallar los pasos y procedimientos específicos para la resolución de controversias, garantizando transparencia y justicia en el proceso.

**ANEXO 7: Evaluación de las categorías de compra en términos de impacto financiero**

Categorías	Costo total transf. (U.M)	Calif. Costo total transf.	Impacto de la categoría	Impacto categoría transformado	Impacto financiero (Y)
Agua de mes	10.5	57	1	0	28
Alq.evento	11.9	69	1	0	34
Alq.local	12.8	76	1	0	38
Alq.maquin	6.7	26	1	0	13
Alq.varios	10.5	57	1	0	29
Alq.vehic.	5.8	18	1	0	9
Art sum com	11.0	61	1	0	30
Art.cocina	10.3	56	1	0	28
Art.lab.	10.7	59	1	0	29
Art.limp.	12.1	70	1	0	35
Art.sum.of	11.8	68	1	0	34
Art.topico	9.0	45	1	0	22
Ase.varias	13.0	78	1	0	39
Ases.adm.	9.5	49	1	0	25
Ases.cont.	12.1	70	1	0	35
Ases.fin.	11.3	63	1	0	32

Ases.sem.	9.3	48	1	0	24
Aten.topic	11.9	69	1	0	34
Atencion a	4.7	10	1	0	5
Aud.& vid.	9.9	52	2	100	76
Bienes a/v	8.6	41	2	100	71
Bienes coc	9.6	49	1	0	25
Bienes ofic	9.6	49	1	0	25
Bienes p/v	9.5	49	1	0	25
Bienes seg	7.7	34	1	0	17
Cableado	10.9	60	2	100	80
Cap. Entre	10.8	60	1	0	30
Cargas div	9.6	50	1	0	25
Coffe break	11.1	62	1	0	31
Combustible	11.5	65	1	0	33

**ANEXO 8: Evaluación de las categorías de compra en términos de riesgo de suministro**

Categorías	Prom. Tiempo atención solicitud	T. Atención solicitud transf.	Prom. Tiempo atención o. Compra	T. Atención. Compra transf.	Cantidad de proveed.	Cant. Prov. Transf.	Riesgo suministro (X)
Agua de mesa	38.4	48	5.0	19	4	96	54.2
Alq.evento	9.3	12	7.2	30	24	66	35.8
Alq.local	29.9	38	6.6	27	32	54	39.3
Alq.maquin	9.0	11	1.0	0	2	99	36.6
Alq.varios	65.2	82	8.5	36	15	79	65.8
Alq.vehic.	6.0	8	21.5	98	2	99	68.2
Art sum comp	7.9	10	5.0	19	7	91	40.1
Art.cocina	13.3	17	14.6	65	22	69	50.3
Art.lab.	41.2	52	13.6	60	28	60	57.3
Art.limp.	6.8	9	7.0	29	29	58	31.8
Art.sum.of	9.3	12	8.5	36	47	31	26.3
Art. Tópico	10.6	13	9.6	41	5	94	49.5
Ase.varias	36.9	46	6.3	26	37	46	39.4
Ases.adm.	38.3	48	5.2	20	4	96	54.6

Ases.cont.	0.1	0	1.7	3	2	99	34.0
Ases.fin.	79.5	100	3.8	14	4	96	69.7
Ases.sem.	2.6	3	9.2	39	5	94	45.6
Aten.Tópico	14.6	18	6.7	27	8	90	45.1
Atencion a	8.4	11	8.0	34	2	99	47.6
Aud.& vid.	12.2	15	15.1	68	13	82	55.1
Bienes a/v	12.0	15	10.4	45	13	82	47.4
Bienes coc	21.5	27	18.4	84	10	87	65.8
Bienes ofi	15.7	20	14.1	63	17	76	52.8
Bienes p/v	9.5	12	7.1	29	26	63	34.6
Bienes seg	20.6	26	12.6	56	5	94	58.6
Cableado	34.8	44	10.8	47	11	85	58.6
Cap. Entre	24.4	31	5.4	21	20	72	41.2
Cargas div	18.8	24	11.8	52	27	61	45.6
Coffe brea	1.9	2	3.6	12	24	66	26.8
Combustible	1.2	1	2.7	8	3	97	35.5

## ANEXO 9: Evaluación de las categorías de compra en términos de riesgo de suministro

Categorías	Riesgo de suministro (X)	Impacto financiero (Y)	Clasificación
Agua de mesa	53.8	27	Cuello de botella
Alq. varios	65.9	30	Cuello de botella
Alq. vehículos	67.8	10	Cuello de botella
Art. cocina	49.7	29	Cuello de botella
Art. laboratorio	57.8	30	Cuello de botella
Asesoría adm.	54.7	26	Cuello de botella
Asesoría fin.	69.8	31	Cuello de botella
Bienes a/v	46.8	70	Apalancado
Bienes cocina	65.8	24	Cuello de botella
Bienes laboratorio	66.7	27	Cuello de botella
Bienes oficina	52.7	24	Cuello de botella
Bienes seguridad	58.8	16	Cuello de botella
Comis. agencias	55.7	35	Cuello de botella
Computo	59.5	33	Cuello de botella
Courier	60.8	28	Cuello de botella
Encuadernación	55.8	13	Cuello de botella
Equipo cocina	52.8	23	Cuello de botella

Equipo mantenimiento	48.6	78	Apalancado
Equipo seguridad	61.7	25	Cuello de botella
Equipo tóxico	45.8	72	Apalancado
Equipos diversos	46.7	72	Apalancado
Event. est.	52.7	23	Cuello de botella
Event. Marketing	13.8	86	Apalancado
Gastos desaduanaje	46.7	70	Apalancado
Inst. software	46.9	84	Apalancado
Limpieza & fumigación	49.9	100	Apalancado
Mant. Rep computo	45.7	85	Apalancado
Mant. Rep maquinarias	45.8	51	Apalancado
Mant. Rep. Infraestructura	25.8	91	Apalancado
Mant.rep. mobiliario	46.7	77	Apalancado
Mat. cómputo	42.7	80	Apalancado
Mat. seguridad	41.5	76	Apalancado
Merchandising	33.8	87	Apalancado
Mr. Vehículo	21.8	81	Apalancado
Muebles y enseres	31.8	85	Apalancado