

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE LA
EMPRESA TROPICAL FARM S.A.C.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

STIWAR HOMERO CUBAS FERNANDEZ

ASESOR

Dr. JORGE AUGUSTO MUNDACA GUERRA

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

A Dios y a mis padres. A Dios por estar siempre a mi lado y ser un guía en cada etapa de mi vida. A mis padres, por su motivación, enseñanzas, consejos, su constante ayuda y sacrificio en todos los aspectos. Depositando su plena confianza para culminar mi carrera profesional y realizar exitosamente el presente trabajo de investigación.

Agradecimientos

A mis familiares por ser el soporte fundamental para la realización y el logro de mis objetivos. A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por la formación integral con el apoyo de su plana docente y en especial a mi Asesor Jorge Augusto Mundaca Guerra, por su ayuda y dedicación constante, posibilitando la culminación de la presente tesis. Finalmente y no menos importante, a la Empresa Tropical Farm S.A.C. por abrirme las puertas para la ejecución del trabajo.

Resumen

El aprovisionamiento es parte fundamental de la cadena de suministro que permite una óptima adquisición de bienes y servicios. Siendo de relevancia para la micro, pequeña y mediana empresa. Puesto que, en su mayoría carecen de conocimiento necesario para su desarrollo a través de un manejo perfecto y sistematizado del aprovisionamiento. Por otro lado, la presente investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión de aprovisionamiento de la empresa Tropical Farm S.A.C. Realizando una evaluación en una organización que pertenece al rubro agroindustrial. Siendo este un tipo de estudio aplicado con enfoque cualitativo. De manera que, se realizó entrevistas tipo semiestructurada. Asimismo, se identificó a las personas idóneas para la recolección de la información. Del mismo modo, se registró algunos procesos que el Tesista logró rescatar de las entrevistas. Posteriormente basándose en ello realizó el procesamiento de la información mediante el uso de herramientas como flujogramas, software Nvivo para la codificación de la información, hojas de Word y hojas de Excel. Describiendo el sistema de aprovisionamiento (proveedores, compras y almacén) de la empresa Tropical Farm S.A.C. Finalmente, se identificó que la empresa opera bajo un enfoque de cadena productiva debido las deficiencias que existe en la misma, en base a dichas falencias se realizó propuestas de mejora para el sistema de aprovisionamiento de la empresa Tropical Farm S.A.C. Las cuales conllevarán a una cadena productiva cooperativa, donde todos los actores del aprovisionamiento estén integrados.

Palabras Claves: Aprovisionamiento, compras, proveedores, almacén.

Clasificaciones JEL: M00, M1, M11

Abstract

The provisioning a fundamental part of the supply chain that allows an optimal acquisition of goods and services, being of relevance for micro small and medium company because in its majority fall short of necessary knowledge for its development through perfect handling and systematized of the provisioning. On the other hand, the main objective of this research is to analyze the provisioning of the company Tropical Farm S.A.C., performing an evaluation in an organization that belongs to the industrial sector, this being a type of study applied with a qualitative approach. In this way, semistructured interviews were conducted, as well as the identification of the best people to collect the information. In the same way, it registered some processes that thesis student was able to rescue from the interviews. Subsequently, and in the same sense, the information was processed through the use of tools such as flow diagram, Nvivo software for encoding information and word and Excel. Describing the provisioning system (suppliers, purchases and warehouse) of the Tropical Farm S.A.C. company. Finally, it was identified that the company operates under a productive chain approach due to the shortcomings that exist in it, based on these shortcomings proposals for improvement were made for the provisioning system of the Tropical Farm S.A.C. company. Which will lead to a cooperative productive chain, where all provisioning actors are integrated.

Keywords: Provisioning, purchases, suppliers, warehouse

JEL clasifications: M00, M1, M11

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	8
II. Marco teórico.....	11
2.1. Antecedentes del problema.....	11
2.2. Bases teórico científicas	16
III. Metodología.....	35
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	35
3.2. Diseño de investigación:.....	35
3.3. Población, muestra y muestreo	36
3.4. Criterios de selección.....	38
3.5. Operacionalización de variables	38
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.7. Procedimientos	40
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	40
3.9. Matriz de consistencia	42
3.10. Consideraciones éticas	43
IV. Resultados y discusión	45
V. Propuesta.....	58
VI. Conclusiones	61
VII. Recomendaciones	63
VIII. Lista de referencias.....	65
IX. Anexos	68

Índice de tablas

Tabla N° 1. Comparativo entre la cadena tradicional y la cadena de valor	18
Tabla N° 2. Indicadores de los proveedores.....	22
Tabla N° 3. Indicadores de compras	28
Tabla N° 4. Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos.....	37
Tabla N° 5. Operacionalización de variables	39
Tabla N° 6. Matriz de consistencia	42

I. Introducción

Los altos costos logísticos afectan las exportaciones peruanas. Incluso en algunos rubros particularmente en el caso de alimentos, el costo logístico excede al 40% del valor de producción, Silva (2016), en muchos casos se debe a la falta de infraestructura para la movilización de productos o insumos. Por otra parte, diversos estudios latinoamericanos revelan que las Pymes, se caracterizan por su elevada tasa de fracaso empresarial, debido a la mala gestión que realizan de sus Stakeholders. Asimismo, se le añade que en su mayoría dichas empresas son familiares y muchas veces el gerente no cuenta con el conocimiento suficiente para la administración correcta de la organización. Finalmente, a este problema se le suma la escasez de profesionales capacitados en el tema.

En el tema de aprovisionamiento, la externalización de la fabricación y la globalización, se han convertido en prácticas habituales en el actual contexto económico global. Asimismo, el ahorro de costos ya no supone una ventaja competitiva diferencial, sino se ha transformado en parte vital del negocio Solé (2009).

Dicho contexto conlleva a las empresas privadas de distintos países del mundo se encuentren en constantes mejoras y comparaciones en temas referentes al aprovisionamiento. Enfocándose principalmente en la agilidad y flexibilidad en cuanto a trámites y procesos. Del mismo modo, hoy en día la mayoría de entidades tanto públicas como privadas están altamente interesadas en asuntos ambientales es por ello que muchas organizaciones se centran en la innovación ya sea en sus procesos o insumos, y optimizando los mismos. Por consiguiente, conllevan a una reducción significativa de contaminación al medio ambiente y de esta manera generar una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

En lo que concierne a la empresa Tropical Farm S.A.C., se presenta inconvenientes en el tema de aprovisionamiento (proveedores, compras, almacén). En cuanto a proveedores, se registra retrasos en la llegada de los insumos y materiales, en otras ocasiones productos que llegan en mal estado o productos que no llegan en el tiempo establecido. De igual forma, la jefatura de logística maneja un margen de error de un 5% con la jefatura de producción, viéndose reflejado en las compras erróneas que se realiza. Por último, los almacenes de materiales y agroquímicos de la empresa no presentan una infraestructura adecuada para la seguridad y conservación de las adquisiciones.

Analizando dicha situación surge como problema principal ¿De qué manera se desarrolla el aprovisionamiento en la empresa Tropical Farm S.A.C.? Específicamente, contempla como justificación, que el Perú no cuenta con un buen desempeño logístico, en muchos casos por la falta de mano de obra calificada. Asimismo, en lo que respecta al tema de aprovisionamiento, si se gestiona de una manera correcta generaría una serie de optimizaciones tanto de recursos tangibles como intangibles. En consecuencia, se tomará en consideración la realidad con la que viene operando la empresa Tropical Farm S.A.C., para su posterior análisis. Por consiguiente, se realizarán propuestas para la mejora de sus procesos logísticos específicamente en lo que respecta al tema de aprovisionamiento, que finalmente permitirá que la empresa mejore su desempeño y rentabilidad. Por lo tanto, se plantea como objetivo analizar la gestión del sistema de aprovisionamiento en la empresa Tropical Farm S.A.C., del cual se deriva como objetivos específicos, comprender la gestión de compras y su relación con los proveedores - comprender la gestión de compras en relación a las necesidades de la empresa - comprender la gestión de compras en relación a la logística interna.

Como principales resultados se obtiene que la empresa opera bajo la nominación de cadena productiva. No obstante, tienen como soporte a un sistema llamado NISIRA. Que permite optimizar y gestionar mejor sus procesos, como también cuenta con instalaciones propias: almacenes, planta procesadora entre otros espacios físicos necesarios para su funcionamiento. Asimismo, se identificó el alto poder de negociación con sus proveedores al momento de realizar las compras. De igual manera, los procesos que realizan tanto para el aprovisionamiento de un bien como el proceso de liquidación de las facturas de compra.

Sin embargo, se logra presenciar las falencias, sobre todo en los pedidos, que muchas veces no reúnen las características necesarias solicitadas. Del mismo modo, se identifica el retraso en la cancelación de las facturas y una comunicación poco asertiva entre la jefatura de logística, operaciones y almacén. Por último, una deficiente infraestructura en los almacenes de materiales y agroquímicos.

Finalmente, la estructura de la presente investigación se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo I, introducción a la investigación.

Capítulo II, se presenta bases teóricas, antecedentes, cabe recalcar que dicha información histórica y de diversas fuentes permite el análisis de la gestión del sistema de aprovisionamiento.

Capítulo III, se detalla el tipo, diseño, nivel y alcance de la investigación. Además, de los criterios de selección para la entrevista, entre otros puntos que permiten dar a conocer el planeamiento, desarrollo y análisis del presente estudio.

Capítulo IV, después del análisis en el objeto de estudio, se presentan los resultados que definen el cumplimiento del objetivo general y específicos. Además, de la discusión las teorías detalladas en el capítulo II y la comparación con otros estudios semejantes realizados en diferentes fechas y lugares.

Capítulo V, se describen las propuestas, la cual tiene como fin mejorar el método de trabajo de la organización.

Capítulo VI, se otorga las conclusiones de la investigación

Capítulo VII, se detallan recomendaciones para ser tomadas en cuenta por la organización estudiada, para un mejor desarrollo de sus actividades en lo que concierne al tema de aprovisionamiento.

Capítulo VIII, se muestra lista de referencias, de los diferentes autores, estudios, revistas, entre otras fuentes necesarias para la investigación.

Capítulo IX, en los anexos, se encuentra los diferentes gráficos del software Nvivo, hojas de Excel, flujo gramas del sistema de aprovisionamiento, entre otros aspectos relevantes y claves para el desarrollo de la investigación.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Referente a las compras Ruiz, Ablanado, y Ayala, (2012), fijaron como objetivo “minimizar el costo total tomando en cuenta los costos de compras por unidades entregadas bajo un patrón regular”. Finalmente, el estudio concluyó que el modelo matemático propuesto es sensible a los valores de los parámetros que definen las características de los proveedores. El modelo desarrollado constituye una aportación valiosa para la realidad industrial que se vive en países latinoamericanos. Por último, mencionan que dicho modelo fácilmente puede ser implementado en cualquier organización.

Los autores hacen énfasis en la selección de proveedores, en vista que es un proceso trascendental en la gestión de la cadena de suministros y en la competitividad empresarial. Esto quiere decir que la técnica de clasificación de los proveedores es muy significativo y esencial. Por lo tanto, tiene consecuencias importantes en la productividad de la empresa. Del mismo modo, toda organización espera que la relación entre cliente y proveedor sea de la mejor manera y lo más duradero posible. De tal forma, que un futuro cercano no perjudique económicamente ni genere desabastecimiento al cliente o consumidor final.

Igualmente, Morelos, Fontalvo, y Vergara (2012), definieron como objetivo “exponer un modelo que abarca los procesos en el manejo integral de proveedores de bienes y servicios de la corporación de investigación y desarrollo - Cotecmar” llegando a la conclusión de que el sistema de gestión de proveedores se presenta como una estrategia de apoyo, que permite afianzar las relaciones de la división de la gestión logística con el resto de los actores en la corporación. Por ende requiere datos relevantes de los proveedores, a fin de disminuir la generación de procesos y contribuir a la toma de decisiones, con el propósito de manejar una información integral que dinamice y maximice los beneficios de toda la organización. También, concluyen que la matriz de aprovisionamiento se desarrolla como parte de los objetivos logísticos.

Respecto al tema de aprovisionamiento Martínez y Acevedo (2014), se planteó como objetivo “Diseñar un plan de mejoramiento para el sistema de aprovisionamiento y el centro de distribución de la empresa”. Concluyendo que las propuestas a partir del diagnóstico de los procesos logísticos; permite establecer planes integrales definidos a corto, mediano y largo plazo; lo que a su vez se traduce en eficiencia en la planeación de recursos de inversión. Del

mismo modo, la adquisición de un software ayuda en la agilidad de los procesos y la disminución del error humano, seguido de una serie de optimización de medios.

El autor demostró que en la materia de aprovisionamiento, específicamente el departamento de compras tiene una característica natural de unir las relaciones entre industrias correlacionales, descartando que solo se desarrollen esquemas de negociación. Más bien, se debe desarrollar modelos de colaboración e integración, en el sentido que exista un serio compromiso entre el área de compras y los distintos factores con los que se relaciona (proveedores, producción, entre otros). De igual manera, mencionan al tema de almacén, respecto al mismo se desarrollan diversas herramientas que permitan una mejor organización del almacén y por ende un buen control de las existencias. Para ello proponen diferentes estrategias como las 5S's, manual de almacenamiento y procedimiento, sincronización del sistema de información, entre otros aspectos. Dichas estrategias conllevan a una mejora constante en el almacén. Por otra parte, repercute en la mejoría del sistema de aprovisionamiento. Finalmente, realizaron una comparación a nivel de almacén de un antes y un después, donde se observó que las mejoras aplicadas producen un mayor desempeño. Por otro lado, es vital contar con una buena infraestructura y a su vez estandarizar los procesos, con la finalidad que a largo plazo no perjudique la continuidad de la empresa.

Del mismo modo, García y Jaramillo (2014), teniendo como objetivo “la reducción de costos, disminución en los tiempos de entregas deseables por la operación y un óptimo manejo de recursos, desarrollando mediciones adecuadas asegurando la mejora continua”, llegaron a la conclusión de buscar soluciones de minimización de costos que vayan alineados con la optimización y perfeccionamiento de procesos de la cadena de suministros. Finalizado su estudio recomiendan la implementación de un modelo colaborativo (VMI), con la intención de optimizar y mejorar los indicadores de gestión asociados con el abastecimiento de bienes consumibles y repuestos para la empresa. Asimismo, involucrar a la alta dirección con el fin de disminuir la resistencia al cambio. Por último, aconsejan establecer alianzas estratégicas entre el cliente y proveedor, de manera que ambos aseguren un menor costo por niveles de servicio esperado.

Los autores para desarrollar dicho trabajo se centraron primeramente en detectar las actividades claves que realiza el negocio como proveedores críticos y no críticos e incluso toman en cuenta algunos organismos gubernamentales competentes. Otro aspecto vital que arrojó el estudio es la clasificación de proveedores, manifiestan que se debe gestionar un

correcto proceso de selección. Debido a que, se debe cubrir tanto las necesidades de la empresa como sus expectativas.

En relación con los insumos adquiridos, refieren que antes de ser utilizados deben pasar por un proceso de mantenimiento (revisión), para su posterior uso. Asimismo, comunican que contar con un software de monitoreo y control es esencial ya que nos permitirá obtener información en el tiempo real, lo que permite una toma de decisión rápida y certera.

En este caso a fin de mejorar en el tema de aprovisionamiento, por ende medir el proceso general de abastecimiento y el tiempo de ciclo del mismo, se usó el Value Stream Map (VSM). Detectando las posibilidades de mejora en la empresa. Además, plantean un diagrama de causa efecto con el fin de determinar el problema principal y entender mejor dicho inconveniente. Para ello se realizó una clasificación de las adquisiciones por categorías seguido de una distribución de las compras por clases. Aparte de eso, se efectuó un análisis de compras internacionales versus locales, con la finalidad de realizar una comparación en cuanto a costos y la prestación del servicio.

Complementando, Chavesta y Reyes (2015), aplicaron un modelo empresarial, que se basa en administrar de manera efectiva las técnicas de la cadena de suministro, con la finalidad que las compañías logren flexibilizarse, alcanzar mayores niveles de productividad y mejorar el resultado del negocio. Llegando a la conclusión, que el modelo de éxito propuesto tiene como objetivo que las Mypes y medianas empresas, puedan consolidarse como una mediana empresa rentable y sostenible en el tiempo. Asimismo, los procesos se deben alinear a la misión y visión de la organización. De esta forma, ayuda a las medianas empresas a ser más competitivas, rentables y sostenibles.

Los autores primeramente realizaron una breve descripción general del sector textil respecto a la gestión de la cadena de suministros. Profundizando en el tema de compras, proveedores y gestión de inventarios. Por el hecho, que los tres conforman el sistema de aprovisionamiento. Por otra parte, los autores incluyen dentro de la investigación a la identificación de los stakeholders que se relacionan con el giro del negocio. En lo que comprende a satakeholders, llevaron a cabo una clasificación que involucra: poder, legitimidad, capacidad de respuesta, entre otros aspectos relevantes. Permitiendo determinar el impacto que genera en la gestión de aprovisionamiento. Asimismo, desarrollaron distintas estrategias y modelos que optan las diversas empresas en el tema de aprovisionamiento con la finalidad que

las empresas en un futuro logren ser competitivas, rentables y sobretodo sostenibles en el tiempo. Paralelamente, es recomendable que tanto las estrategias como los modelos que se deseen implementar, se adapten o estén relacionados con las expectativas y recursos de la empresa. De tal manera, que lleguen a ser útiles para la misma. Finalmente, se recomienda que una vez realizado o implementado un modelo o sistema, se realice una autoevaluación del mismo para poder observar si realmente está funcionando tal como se había planeado. Caso contrario se debe revisar y percibir en qué aspecto está fallando y corregir inmediatamente el error.

No obstante, un estudio revela que las Pymes se caracterizan por su alta tasa de fracaso, en muchas ocasiones debido a un deficiente uso de efectivo y desempeño, obstaculizando el resto de las operaciones de la organización. Por ende, no logran ser sostenibles en el tiempo, rentables ni mucho menos competitivas. Romero, Melgarejo, y Vera (2016), realizaron un estudio en Colombia acerca del fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en dicho país. Tal estudio y la mayoría de estudios de las investigaciones relacionadas con las Pymes se concentran en indagar sobre los factores externos que afectan el desempeño de estas organizaciones. Tales como la disponibilidad de mecanismos de crédito, los trámites administrativos, las relaciones con el sector gubernamental, con las instituciones financieras, los proveedores y el entorno relacionado con el negocio. Dichas investigaciones se enfocan principalmente en los factores en mención. Por el mismo hecho que las Pymes no lo consideran significativo para su desarrollo. Asimismo, con el paso del tiempo varias de estas empresas terminan cometiendo errores en los mencionados factores. Por consiguiente, afectan al desempeño organizacional, conllevando una liquidación de la organización.

Por otro lado, Garay (2017), se plantea como objetivo “propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales, para una empresa que produce y distribuye muebles de madera”, el autor luego de desarrollar el estudio llego a la conclusión, que la organización debería realizar una invitación a proveedores de materia prima e insumos de acabado. De tal manera, que participen en el concurso de abastecimiento de materiales. Asimismo, se identificó las características, recomendando los métodos de regresión lineal con factores de estacionalidad y el método Winters. Puesto que, presentan factores que consideran en efecto las tendencias para sus resultados. Adicionalmente, propuso técnicas de stock de seguridad, con niveles de seguridad variable de acuerdo a la criticidad de la zona. Además, se manifestó el planeamiento colaborativo, se organizaron comités y reuniones de seguimiento de manera de verificación de implementación de la propuesta de mejora planteada.

El estudio hace mucho énfasis en la relación que debe tener el proveedor y el cliente, debido a que representa un rol fundamental en la operatividad y calidad de los productos que serían elaborados, seguido una posterior distribución y venta. De acuerdo con este preámbulo el autor desarrolló el modelo de Lasater, dicho modelo se basa en la premisa Win – Win (ganar – ganar), donde se describe las alianzas estratégicas con los proveedores de tal manera que ambos (proveedor – cliente) salgan beneficiados de dicha relación. Asimismo, el modelo incluye distintos componentes para una mejor selección de proveedores. Al igual que proveedores también involucra estrechamente al tema de gestión de inventarios (almacén), haciendo hincapié, que en la actualidad no hay una correcta gestión de inventarios. Por ende, conlleva a la empresa a realizar costos y gastos innecesarios reflejados en el sobre stock o rupturas de stock, viéndose reflejados directamente en las utilidades de la organización. A manera de poder solucionar de cierta forma esta situación se tiene que involucrar a los niveles tácticos, operativos y además a los altos directivos. Para una toma de decisiones en conjunto.

Igualmente, menciona la importancia de las compras y por ende su impacto en la empresa. Indicando que es necesaria la elección de un modelo que comprende mayor beneficio y menor costo a su vez. Por consiguiente, se debe tomar en cuenta las cantidades óptimas del pedido, calidad, momento, entre otros aspectos. Complementando la búsqueda de la mejora continua de todos los colaboradores de la organización de los distintos niveles jerárquicos, actuando con sus habilidades y conocimientos, con la única finalidad de ahorrar dinero o maximizar ganancias.

Finalmente, como antecedente complementario se tomó en consideración la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, por el hecho que desempeña un rol fundamental en la integración y cooperación de los distintos recursos que gestiona la empresa. Asimismo, va relacionada directamente con el clima organizacional, tal como lo manifiesta Charry (2017), en su tesis describiendo como objetivo “establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional de la unidad de gestión educativa N°03 de Lima Metropolitana durante el segundo trimestre del 2016”, luego del desarrollo de la tesis llegó a la conclusión que existía una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

Dicho autor da a conocer que la comunicación está presente en todos los procesos sociales. De igual manera, la comunicación contempla dos modelos muy interesantes para integrar a las personas dentro de la organización que desempeñan sus labores: la comunicación

como proceso y la comunicación como un sistema estructurado. Ambos modelos son importantes por el mismo hecho que a largo plazo genera un beneficio para la empresa, en el sentido que conlleva a la unidad en los colaboradores, participación e identidad y por último mejora el clima organizacional.

No obstante, Sueiro (2015), reitera que una mala comunicación entre los miembros de la organización es la principal causa de los inconvenientes de una empresa. El autor menciona que el 60% de los problemas en una empresa son producto de una mala comunicación. Sin embargo, para mejorar dicha situación y comunicar correctamente primero se tiene que escuchar para aprender a transmitir nuestras ideas. Asimismo, recalcó que lo principal es que el equipo que desempeña las actividades en la empresa esté motivado. Finalmente, mencionó la importancia de la coherencia en la comunicación interna, explicando que un líder debe empatizar y comunicar para una correcta gestión de la organización y de las personas que la componen. Enfatizando que no es tan significativo lo que se dice, sino lo que se hace.

2.2. Bases teórico científicas

Antes de comenzar con el tema de aprovisionamiento es necesario conocer los términos tanto de cadena de suministros como de logística integral, por el mismo hecho que el tema de aprovisionamiento forma parte de ambas terminologías.

2.2.1. Cadena de suministro

En lo que concierne a la cadena de suministro. Chopra y Meindl (2008), afirman: “una cadena de suministro, está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente” (p.3). Es decir, la cadena de suministro incluye proveedores, fabricantes, transportistas, almacenistas, vendedores, clientes e incluso al consumidor final. Por otro lado, una cadena de suministro es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas, estos flujos ocurren con frecuencia en ambas direcciones. De igual manera, afirman que el aprovisionamiento juega un papel crucial en una cadena de suministro por el hecho que involucra las adquisiciones de insumos para el óptimo funcionamiento de la empresa y si es que estas se van a subcontratar (outsourcing) o realizar de manera interna, es decir si las actividades de apoyo se realizan por la misma empresa.

Del mismo modo, mencionan que la cadena de suministro describe la coordinación de todas las actividades de la cadena de suministro, iniciando con las materias primas y terminan con el cliente satisfecho. Esto conlleva a decir que la cadena de suministro involucra y a su vez vincula todas las operaciones o procesos que realiza una empresa. Desde como sus proveedores obtienen los insumos y la materia prima para la producción hasta llegar al consumidor final. Es por ello que la gestión de la cadena de suministro es una tarea interesante y difícil. Interesante porque el enfoque es muy amplio y complejo y difícil porque es un proceso dinámico y no estático. Por esa razón la cadena debe ser lo más simple posible y eficiente que conlleve una reducción de costos significativos para la empresa y por ende contribuya de manera significativa al éxito organizacional.

No obstante, la cadena de suministro para su óptimo desarrollo y funcionamiento contempla cuatro principios básicos: eficiencia, confiabilidad, flexibilidad e innovación. Con dichos principios se busca una cadena de suministro eficiente en cada uno de sus eslabones, como de brindar una mejor atención al cliente. Sin embargo, para que los principios se desarrollen correctamente existen estrategias, tales como la racionalización, la sincronización, la personalización y la innovación. Asimismo, dichas estrategias contemplan técnicas propias como: diseños en la red de la cadena de suministro, planificación de la capacidad, gestión de riesgo, gestión del cambio organizacional, seguimiento y medición del rendimiento. La aplicabilidad y el desarrollo que realice una organización de los principios, permite calificar si una empresa está trabajando en una cadena de productiva o en una cadena de valor. Chase, Jacobs y Aquilano (2009)

Respecto a la cadena de productiva, Fundación CODESPA (2011), indican que cadenas productivas existen en todas partes, pero no siempre bajo un enfoque de cadena de valor. Concretamente, las cadenas productivas suelen tener una visión poco clara y bastante general al mercado al que se vinculan.

Por el hecho, que una cadena de valor constituye un marco de análisis integral (desde la provisión de insumos hasta la comercialización) orientando a mejorar la competitividad y equidad en las cadenas productivas. Analiza el contexto, los actores (el rol que juegan y sus relaciones), los puntos críticos así como las principales barreras de participación, acceso a servicios de apoyo y recursos por parte de personas en riesgo de exclusión. (Fundación CODESPA, 2011, p.15)

Resumiendo, se puede decir que la cadena de valor es realmente una cadena de suministro, por el mismo hecho que engloba de manera integrada cada uno de los aspectos que debe contemplar dicha cadena. Incluso, los actores manejan información concreta sobre el mercado del producto específico sobre el que trabajan y han identificado a los clientes finales (consumidores). Asimismo, demandan productos concretos que satisfagan realmente sus necesidades. Por lo tanto, en una cadena de valor todos los actores responden a las especificaciones de los clientes. No obstante, se recopila información relevante de las necesidades de los clientes y en base a ello se realizan nuevos productos, rediseños en los procesos y los diversos ajustes que debe sufrir la cadena de suministro para un óptimo aprovisionamiento y abastecimiento. Mientras que la cadena productiva está concentrada en producir y vender, sin tener consideración algunos aspectos del cliente. Pero sobretodo, no tiene mucha relación con sus proveedores. Conllevando, a no completar una cadena de suministro sino simplemente realizar actividades por separado y que en muchos casos se ven interrupciones por diferentes factores que afectan las relaciones de la empresa.

Tabla 1 Comparativo entre la cadena tradicional y la cadena de valor

Aspecto	Cadena productiva	Cadena de valor
Estructura organizada	Actores independientes	Actores dependiente
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Identificación	Potencial de mercado	Nichos y negocios concretos
Elemento Principal	Coste/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos (commodities, etc.)	Productos diferenciados
Relación entre actores	Informal	Formal
Visión de la relación	Corto plazo	Largo plazo
Nivel de confianza	Bajo/medio	Alto
Flujo de Información	Escasa o ninguna	Amplia

Fuente: Fundación CODESPA (2011), basado en Hobs, Bouma (2000)

No obstante, Ballou (2004), indica que para conocer si realmente una cadena de suministro está funcionando correctamente se debe comprobar a través de tres mediciones: el flujo de efectivo, ahorros y el rendimiento sobre la inversión. Dichas terminologías relacionadas al dinero apuntan una eficiencia en cuanto a su uso, evitando en lo posible la malversación del mismo.

2.2.2. Logística integral

La logística integral es el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costos y almacenaje de materiales, inventariados en curso y productos terminados,

así como las información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente. (Anaya, 2000, p.23)

De igual manera, la administración de la logística es aquella parte de la administración de la cadena de suministro que se encarga de planear, implementar y controlar el flujo efectivo y eficiente en sentido inverso y hacia adelante, así como la de almacenar bienes, servicios e información que relacione los puntos de origen y de consumo a efectos de satisfacer las necesidades de los clientes. (Johnson, Leenders, & Flynn, 2011, p.5)

Adicionalmente, a estos conceptos se puede subrayar que la logística integral es completamente coherente con el concepto financiero de rentabilidad de capital. A su vez implica que mientras una empresa aumenta la rotación del stock, reduce costos operacionales y por ende genera un incremento en la velocidad de rotación del flujo de productos y del flujo de efectivo.

2.2.3. Aprovisionamiento

Según, Pino, Pino, y Sánchez, (1999), el aprovisionamiento es adquirir de forma adecuada, los productos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa. Para un correcto funcionamiento del aprovisionamiento se debe coordinar con todos los departamentos existentes. El departamento de compras es el encargado de realizar la selección final de los suministros y emitir y controlar el seguimiento de las adquisiciones realizadas. Por consiguiente, se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos: calidad, plazo, precio de entrega, la cantidad y el servicio. (p.8).

Por otro lado, Poirier (2001), menciona que la administración de cadenas de aprovisionamiento ha surgido como una de las herramientas más poderosas con la que contamos hoy en día para el mejoramiento de los negocios. Los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y un buen número de organizaciones de servicios han descubierto que deben transformar sus operaciones tácticas o resultaran vencidos por competidores con redes de aprovisionamiento más innovadoras y agresivas. A lo largo de esta última década se ha dedicado mucho esfuerzo a la mejora de las cadenas de aprovisionamiento. Dichas prácticas han sido descritas con nombres de asociación, reestructuración logística, rediseño de procesos o mejoramiento de los canales de distribución. Dichos esfuerzos llevaron a una evolución que comienza con los primeros intentos de reducir los costos a través de la mejora de las funciones de compras, logística y distribución. Seguidamente, progresa hacia etapas avanzadas en las que

las alianzas con los socios claves son principal. De la misma manera, que el uso extensivo de tecnologías interactivas se convierte en los secretos que conllevan al éxito.

Igualmente, manifiestan que la cadena de aprovisionamiento es la arteria principal de todos los ingresos. A medida que el número de practicantes de la logística crece de manera casi exponencial, las compañías canalizan sus mejores recursos a cualquier aspecto que llamen sus cadenas de aprovisionamiento, a veces en un desesperado intento por ganar una primacía. Por otro lado, la administración avanzada de cadena de aprovisionamiento es una práctica utilizada por las compañías líderes para mejorar un sistema total de aprovisionamiento, vinculado de manera directa a las actuales demandas de los mercados escogidos, de modo que los ahorros por eficiencia se acumulen y compartan a lo largo de las redes. Debido a que los inventarios se han recortado en la cadena de aprovisionamiento, al igual que los costos de almacenamiento y transporte. Gracias a la apoyo de la tecnología de información, distribución y proveedores valiosos.

La administración avanzada de cadenas de aprovisionamiento es una práctica utilizada por las compañías líderes para mejorar un sistema total de aprovisionamiento, vinculado de manera directa a las actuales demandas de los mercados escogidos, de modo que los ahorros por eficiencias se acumulen y compartan a lo largo de las redes. (Poirier, 2001, p.4)

Para un mejor entendimiento del sistema de aprovisionamiento, se describen ejemplos de empresas líderes en la actualidad, en el rubro de negocio al que pertenecen. Las empresas líderes constantemente buscan mejores alternativas para el desarrollo del aprovisionamiento.

Según, el caso citado por Poirier (2001), explicó que los líderes están progresando mucho más rápidamente que los seguidores. Tal es el caso del gigante del menudeo Wal-Mart, ha estado trabajando por más de dos años con Warne-Lambert para mejorar la previsión de sus pronósticos de ventas, colaborando por medio de una conexión de internet. Tomando en cuenta los pronósticos de las tendencias geográficas y estacionales de los mercados. Durante las pruebas piloto para los productos listerine, el tiempo de ciclo de los productos se redujo de 12 a 6 semanas. A medida que dichas compañías continúan acumulando experiencias, su nivel de conectividad y relación le permiten reducir el ciclo desde el pedido hasta la entrega.

En consecuencia, GS1Perú (2016), informa de las buenas prácticas optadas por Wal-Mart – Lambert y otros proveedores, ha conllevado a Wal-Mart a que hoy en día sea líder en la

cadena de tiendas al menudeo. No obstante, Walmart dentro de sus políticas se enfoca en tener pocos eslabones, es decir no cuenta con muchos intermediarios por el mismo hecho que compra directamente de los productores. Implicando una mejora en su cadena de aprovisionamiento mediante la construcción de redes de comunicación con sus proveedores para improvisar el flujo de materiales con poco inventario y de esta manera lograr una diferenciación significativa respecto a su competencia.

Otro claro ejemplo, explicado por Poirier (2001), del sistema de aprovisionamiento, se realiza mediante alianzas estratégicas con los proveedores. Es el caso de los distribuidores de cerveza Heineken. Particularmente esta empresa ha desarrollado un sistema de planificación interactivo. Es decir, genera pedidos escalonados en el tiempo, basándose en el consumo real por remoción. Gracias a esta estrategia lograron que los tiempos de respuesta se reduzcan de doce o diez semanas a cuatro o seis semanas. En una industria enfocada en la frescura del producto, estos ahorros en el tiempo han ampliado una ya de por sí envidiable posición en el mercado.

No obstante, a estos casos de éxitos para que realmente se realice un sistema correcto de aprovisionamiento, se debe tener en cuenta y evaluar la parte interna de la empresa (áreas operacionales). De tal modo, que estas estén relacionadas íntimamente sin generar barreras o aislamientos entre las mismas, con la finalidad que el sistema de aprovisionamiento no se obstaculice Permitiendo así la eficiencia de la organización cubriendo de una mejor manera tanto las necesidades internas como externas.

Del mismo modo, Rios (2011), recalca que el outsourcing es una herramienta de gestión del cambio que permite una mejora en el sistema de aprovisionamiento. Esta práctica se da inicio en la era moderna. Donde muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocios. El concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad durante la década de los 70's, enfocado sobre todo en las áreas de información tecnológica. El outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías. En 1998, el outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de 100 mil millones de dólares, esta cantidad según este estudio se disparará hasta 282 mil millones de dólares. Sin embargo, en el Perú hasta ese entonces había cierta timidez por algunas empresas que subcontrataban algunos servicios, sin atreverse a dar el gran salto de dejar en terceros la totalidad de sus actividades de apoyo.

A causa de ello, se han realizado diversos estudios entre diversas compañías situada en tres continentes. Según un estudio realizado por Arthur Anderson (como se citó en Mata 1997), entre doscientas grandes compañías españolas, americanas y otras europeas. Arrojando como resultado que el 93% de los ejecutivos externalizaban alguna de sus funciones, esta tendencia se detecta tanto en pequeñas como en medianas empresas. Las empresas que contratan outsourcing cuentan con la posibilidad de tener al alcance los últimos avances tecnológicos sin realizar elevadas inversiones, tal es el caso de España que el 85% de las empresas subcontratan alguna actividad.

2.3.3.1. Los proveedores

Tabla 2 Indicadores de los proveedores

Año	Autor	Concepto	Sub categorías	Indicadores
2011	Fraser Johnson, Michiel Leenders y Anna Flynn		Evaluación de proveedores	Medición del desempeño de los proveedores
				Métodos de evaluación
				Clasificación jerárquica de los proveedores
				Relaciones con los proveedores
				Asociaciones
2011	Adolfo Carreño Solís		Modelos de selección de proveedores	Alianzas estratégicas
				Modelo basado en los cotos totales
				Matriz de comparación de precios
				Licitación
2010	Alberto Montoya Palacio	Son personas o entidades encargadas de suministrar las meterías primas, servicios o productos determinados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente	Aspectos claves a considerar de los proveedores	Subasta inversa
				Criterios para seleccionar proveedores
				Datos básicos de los proveedores que se debe conocer
		Se debe seleccionar los proveedores adecuados		Evaluación del proveedor

2009	Jay Heyser y Barry Render	de los bienes y servicios que compra	Etapas en el proceso de proveedores	Desarrollo del proveedor negociaciones
1999	María Pino Quintaro, María Pino Mariño y María Sánchez	Son personas o entidades que abastecen a la empresa de los productos necesarios para el desarrollo de su actividad	Selección del proveedor	Estudiar el mercado de los proveedores Realizar un fichero de proveedores potenciales

Fuente: Elaboración propia

Para Montoya (2010), Son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. También, los encargados de mantener viva a la organización. Además, los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades, servicios post venta, entre otros. Asimismo, los proveedores se deben tratar y considerar como socios del negocio. El comprador moderno comprende que el proveedor es tan importante para el cliente como el cliente para el proveedor. El comprador profesional entiende que el proveedor que llama o llega a cumplir una cita, representa una oportunidad de generar utilidades para la compañía.

Igualmente, Pino et al. (1999), afirma. “personas o entidades que abastecen a la empresa de los productos necesarios para el desarrollo de su actividad. Encontrar buenos proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y concretos es un aspecto muy importante para realizar el aprovisionamiento eficazmente” (p.16). Además, la selección de proveedores es clave en este proceso, en consecuencia se debe estudiar el mercado de los proveedores y en base a ellos realizar un fichero de proveedores potenciales.

Asimismo, Render y Jay (2014), hacen énfasis en la selección de proveedores. La empresa debe seleccionar a los proveedores adecuados de los bienes y servicios que compra. La selección de proveedores considera muchos factores, como la competencia del proveedor, la entrega, la calidad, entre otros. Asimismo, se deben establecer las políticas de adquisición.

Por consiguiente, Johnson et al. (2011), Contemplan una evaluación de proveedores, la cual contiene seis aspectos. 1) Medición del desempeño, 2) métodos de evaluación, 3) clasificación jerárquica de los proveedores, 4) relaciones con los proveedores, 5) asociaciones y 6) alianzas estratégicas. A continuación se describe cada uno de los aspectos considerados.

a) Proceso de evaluación de proveedores

- **Medición del desempeño de los proveedores:** la recolección y el análisis de datos del desempeño son la base para determinar el nivel del trabajo de un proveedor. Esta información permite la toma de decisiones inteligente. El desempeño del proveedor se evalúa con regularidad para detectar reducciones de tiempo del ciclo, oportunidades para mejorar un proceso, entre otras. Las evaluaciones regulares del desempeño son un catalizador para la mejora continua. Para medir de una manera objetiva se realizan parámetros. Que permite cuantificar el desempeño de los proveedores en el momento que se completa el trabajo, por ejemplo: entregas puntuales, número de rechazos, entre otros. La mayoría de los profesionales del suministro tienden a separar a los proveedores en dos categorías: nuevos y actuales. (p.307)

- **Métodos de evaluación:** el proceso de evaluación de proveedores puede ser informal o altamente estructurado y formalizado, depende de la naturaleza de la compra. El autor en este punto expone cuatro métodos: evaluaciones y clasificaciones informales y formales, este método incluye una calificación del proveedor por parte de los usuarios internos y de otros miembros de la organización. Una pregunta típica que puede y debe hacer el personal del área es: ¿Cómo van las cosas con tal proveedor? por otro lado, la mayoría de las organizaciones casi todas las evaluaciones de las fuentes actuales se realizan de manera informal. Sin embargo, en las organizaciones grandes las líneas de comunicación son extensas, es posible negociar contratos grandes a través de un grupo de suministro centralizado o de un contratista principal. A medida que la red comprador – proveedor adquiere mayor complejidad, también aumenta la necesidad de tener un sistema más formal para evaluar las fuentes actuales. Discusiones ejecutivas de mesas redondas, es una herramienta simple y semiformal para evaluar a los proveedores, es una discusión anual regular entre los ejecutivos de la organización compradora y los de aquellos (proveedor). Por lo general estas discusiones se limitan a materiales o partes más importantes o estratégicas. Por lo general el director de compras toma la iniciativa en la organización y en la realización de tales sesiones e invita a los ejecutivos apropiados a tomar parte. Estas reuniones ayudan a consolidar las relaciones

entre las dos organizaciones. evaluaciones y clasificaciones formales de proveedores, y sistemas de evaluación de aspectos ponderados. la clave se encuentra la creciente sofisticación para evaluar el desempeño de los proveedores. Se realiza seguimiento a la mejora continua junto con otros factores más tradicionales. Al evaluar las fuentes actuales, es necesario preguntarse cuál fue el desempeño del proveedor. La mayoría de los enfoques formales para evaluar a los proveedores tratan de rastrear el desempeño real a lo largo del tiempo. En organizaciones pequeñas suele incluir una anotación que especifique si los factores presentes en el producto y el contrato fueron aceptables o no. La mayoría de evaluaciones detalladas incluyen un resumen del desempeño del proveedor a lo largo del tiempo. En muchas organizaciones solo se consideran los proveedores certificados para los negocios futuros potenciales, y se realizan amplias evaluaciones sobre calidad y otras dimensiones de sus atributos y desempeño. El desempeño en las entregas de un proveedor se puede rastrear con facilidad si existen buenos registros de compromiso de entrega. El desempeño real en precio se puede rastrear fácilmente, ya que las discrepancias entre los precios convenidos y lo realmente facturado son conocidos por el área de suministro. Asimismo, esto permite comparar con el precio más bajo de otros competidores. En el área de servicios, se requiere la mayor cantidad de raciocinio, por el hecho que contempla características cualitativas, que son difíciles de medir. Finalmente establecer parámetros para evaluar el desempeño del proveedor en áreas de importancia estratégica como la innovación. A causa de esto, dependerá en gran proporción las ventas de la empresa. Finalmente, describe los Sistemas de evaluación de aspectos ponderados, el desempeño sobresaliente de un proveedor se puede recompensar con otros negocios, mientras que si es deficiente puede dar como resultado el desarrollo y la implementación de un plan para mejorarlo o posiblemente conducir a la eliminación total. La mayoría de las organizaciones rastrean a los proveedores mayores de manera más rigurosa que a aquellos que tienen menor efecto sobre el desempeño. Para determinar esto algunas entidades usan el volumen anual en dinero como una guía de catalogación. Cuando el sistema es totalmente computarizado, todos los datos del desempeño del proveedor se registra a medida que se reciben los pedidos, y el comprador debería tener acceso a la línea para poder descubrir el desempeño de este en cualquier momento. (p.310)

- **Clasificación jerárquica de los proveedores:** si el desempeño de los proveedores se mide de una manera justa y regular, es posible clasificarlos jerárquicamente, desde inaceptable hasta excepcional. Posteriormente se explica cada una de las clasificaciones. Proveedores inaceptables, son aquellos que no satisfacen las necesidades operacionales y estratégicas de sus clientes, en este caso la acción normal que se requiere es discontinuar las operaciones con ellos y sustituirlos por otros mejores. Proveedores aceptables, son aquellos que satisfacen las necesidades de sus clientes según lo requiere el contrato, este tipo de proveedores no constituyen una base de datos para lograr ventajas competitivas. Proveedores preferidos, los competidores tienen un sistema o un proceso que se orienta hacia ciertos proveedores preferidos, esto implica una aceleración de las transacciones que normalmente se manejan electrónicamente, ambas partes trabajan para obtener mejoras mutuas. Esta clase de proveedores satisface todas las necesidades operacionales y algunas estratégicas de la empresa. Proveedores excepcionales, esta clase de proveedores anticipan las necesidades operativas y estratégicas del comprador y son capaces de satisfacer y de superarlas. Para ser un proveedor excepcional, se requiere mucho trabajo por parte tanto del proveedor como del comprador para obtener grandes recompensas. (p.311)

- **Relaciones con los proveedores:** las decisiones estratégicas clave de la administración del suministro se centran en qué proveedores se deben elegir y en qué tipo de relaciones se deberían mantener con ellos. El desempeño de los proveedores tiene efectos mayores sobre la productividad y la competitividad de la organización que la mayoría de los administradores comprenden. En la perspectiva de la administración de la cadena de suministro, el vínculo entre la organización compradora y sus proveedores directos es obviamente uno de los dos eslabones externos fundamentales. El objetivo fundamental de las relaciones con los proveedores es desarrollar un vínculo de suministro que proporcione ventaja competitiva estratégica a corto y a largo plazo. La tendencia de la actualidad para trabajar en equipo en el área de adquisiciones, reconoce que es necesario conjuntar los recursos organizacionales clave que se encuentran fuera y dentro del área para elegir proveedores confiables, mejorando las relaciones entre ambas partes. Un desempeño exitoso por parte de un proveedor requiere

una amplia comunicación y cooperación entre varios representantes de la organización que compra y de la que vende durante un largo periodo. Cuando una organización le proporciona a otra, bienes o servicios, la naturaleza de la relación entre ellas es un factor de gran influencia sobre el valor final y la satisfacción del cliente. Por otro lado, la buena voluntad entre una organización y sus proveedores debe cultivarse con tanto cuidado como su conservación celosa. Las compañías de avanzada han empezado a medir regularmente la buena voluntad de los proveedores utilizando organizaciones independientes para llevar a cabo encuestas. Uno de los resultados de las encuestas es que se descubrió que los proveedores consideran que los mejores compradores son aquellos que saben más acerca de los negocios del proveedor que los mismos empleados de dicho proveedor. (p.312)

- **Asociaciones:** el interés en las asociaciones de proveedores se desplegó en la década de 1980. Este vínculo se vio como uno de los elementos claves en el logro de la calidad de las entregas rápidas y de la mejora continua. Por otro lado, el hecho de implicar al proveedor y al comprador en ellas puede conducir a mejorar en los procesos, en el diseño, en el rediseño o en las actividades de análisis de valor. Un proveedor puede participar con la esperanza de conseguir la operación de negocios. Los beneficios provenientes de una asociación emanan de la proximidad intercorporativa. De manera que, se eliminan las barreras internas entre las diferentes áreas de la organización. No obstante, para ser eficaces las asociaciones requieren de un trabajo duro de ambas partes, deben mostrar tolerancia hacia los errores y compromiso real para conseguir que las relaciones funcionen. Finalmente, para que la asociación funcione se debe elegir a socios potenciales y es muy probable que estos socios se encuentren entre los mejores proveedores actuales de la organización. Por otro parte, el desarrollo de las relaciones del tipo de asociaciones requiere tiempo y algunas organizaciones pueden estar mal preparadas para la cantidad de tiempo que se necesita antes de ver los resultados deseados. (p.317)
- **Alianzas estratégicas:** las alianzas estratégicas representan acuerdos especiales con los proveedores claves marca una diferencia estratégica para ambas partes y que tratan de obtener una ventaja competitiva sostenible. Una alianza

estratégica surge de la convicción tanto del comprador como del vendedor, donde ambos formalizan la relación. Las alianzas estratégicas se basan en la tecnología y requieren una inversión sustancial de ambas partes para lograr avances de mercado mayores, estas alianzas representan un interés mayor de la alta administración y refuerzan la perspectiva de los proveedores y las relaciones con ellos. Asimismo, se identificaron tres escalas de condiciones previas: 1) perspectivas, 2) poder, 3) ganancias, y dos escalas del proceso de formación de alianzas, por otro lado, se deben detectar proveedores cuya filosofía permita el acoplamiento entre las administraciones de ambas empresas y considerar aspectos tales como la calidad, incremento de productividad. Seguidamente, se debe crear una fuerza de tareas interorganizacionales para establecer claras expectativas acerca de la información. Finalmente, se deben exceder ligeramente las expectativas. (p.320)

2.2.3.2. Compras

Tabla 3 Indicadores de compras

Año	Autor	Concepto	Sub categorías	Indicadores
2011	Adolfo Carreño Solís	El proceso de compras es primordial para cualquier organización por el hecho que la organización debe asegurar el flujo ininterrumpido de materiales para la ejecución continua de la operación	Proceso de compras	Recepción de la solicitud de los productos Selección del proveedor Emisión de la orden de compra al proveedor Seguimiento y recepción de la compra Seguimiento de liquidación de facturas Mantenimiento de registros
2010	Alberto Montoya	No existe un proceso único y exclusivo en los manuales de compras que se puede adoptar de forma	Proceso de compras	Conocimiento global Identificación de la necesidad Preparación de la cita o entrevista Definición de compras

	universal en todas las empresas		Codificación del producto
			Colocación del pedido
			Seguimiento a la rotación
			Retroalimentar al proveedor
			Requisición
			La solicitud de la oferta
1999	María Pino Quintaro, María Pino Mariño & María de los Ángeles Sánchez	Proceso de compras	Elección y control de proveedores
			Registro de compras y proveedores
			El pedido

Fuente: Elaboración propia

El proceso de compras es primordial para cualquier organización. En el sector productivo. Según, Leenders y otros (como se citó en Carreño, 2011), el costo de las partes, componentes y suministros adquiridos incluyendo los fletes y demás cargos derivados directamente de la adquisición del producto, por lo general representan más del 50% del valor de las ventas del producto final. Por otro lado, la importancia del área de compras no se deriva únicamente del monto del dinero invertido en las adquisiciones, visto que se puede lograr importantes ahorros en el capital de trabajo necesario para la operación reduciendo los niveles de inventario promedio mediante la elaboración de adecuados calendarios de entrega y pago de productos.

Del mismo modo, Carreño (2011), afirma que la organización debe asegurar el flujo ininterrumpido de materiales para la ejecución continua de la operación, evitando paradas de los equipos de producción, horas hombre perdidas, pedidos sin atender y demás contratiempos. Asimismo, se debe asegurar que los materiales comprados que ingresan al proceso productivo sean de la calidad adecuada, para evitar sobrecostos de producción y eliminar costos en inspecciones y procesos de devolución de materiales.

Para, Carreño (2011), la administración de compras en una empresa, es una actividad altamente calificada y especializada. Por ello deben ser analíticas y racionales, con la finalidad de buscar la máxima rentabilidad para la empresa. También, manifiesta que no existe un proceso único y exclusivo en los manuales de compras que se puede adoptar de forma universal en todas las empresas, referenciando que cada empresa adopta un proceso de compras diferente.

Asimismo, el tiempo que demanda cada pasó o etapa y la profundidad con que se realiza depende del tamaño de la empresa, de los recursos que tiene la empresa y el nivel de profesionalismo de los encargados del proceso de compras. El autor clasifica en ocho pasos el proceso de compras. El conocimiento global, identificación de las necesidades, preparación de la cita o entrevista, definición de compras, codificación del producto, colocación del pedido, seguimiento a la rotación y finalmente retroalimentación al proveedor.

Por otro lado, Pino et al. (1999), manifiestan que el departamento de compras, es el encargado de realizar las adquisiciones y de seleccionar a los proveedores. En pequeñas empresas el propietario es la persona que toma la decisión de comprar y el proveedor a quien elige. En el caso de las personas jurídicas, esta responsabilidad se puede delegar a un encargado conocedor del tema. Asimismo, para el proceso de compras, consideran la requisición, la solicitud de la oferta, elección, control de proveedores y el pedido.

a) Proceso de compras

Montoya (2010), menciona que no existe un proceso único y exclusivo en los manuales de compras que se puede adoptar de forma universal en todas las empresas. Asimismo, el tiempo que demanda cada pasó o etapa y la profundidad con que se realiza depende del tamaño de la empresa, de los recursos que tiene la empresa y el nivel de profesionalismo de los encargados del proceso de compras. El autor clasifica en ocho pasos el proceso de compras. El conocimiento global, identificación de las necesidades, preparación de la cita o entrevista, definición de compras, codificación del producto, colocación del pedido, seguimiento a la rotación y finalmente retroalimentación al proveedor.

Debido a los montos invertidos de dinero, a la cantidad de materiales comprados y al carácter legal de los acuerdos celebrados con los proveedores, se hace necesario establecer un proceso de compras con el objetivo de garantizar una compra transparente, bajar costos de adquisición, asegurar flujo de materiales y disminuir los costos de la gestión de compras. Carreño (2011). Finalmente, plantea seis aspectos en el proceso de compras. A continuación se describe cada uno de ellos.

- **Recepción de la solicitud de productos:** La solicitud de productos es un documento físico y/o virtual que establece una necesidad a satisfacer, con este documento se inicia el proceso de compras. Estas solicitudes se emiten porque el área de producción de la empresa requiere ser abastecida por el stock de

materiales del almacén para ejecución de sus actividades, en algunos momentos, se da la necesidad de renovar dichos stocks, generando esta situación la solicitud de productos. Existen situaciones tales como un proyecto nuevo, la compras de nuevos equipos, la ampliación de la capacidad de producción, los ensayos con nuevos materiales, entre otros que no pueden ser abastecidos por el almacén. En este caso, la solicitud de productos se originará en el área de producción y/o en otras áreas funcionales. Para esto se recomienda, que la solicitud pase por el área de almacenes para la constatación de que no exista un stock del producto solicitado, ni ningún otro alternativo. Cabe recalcar que la solicitud no es una orden a ser cumplida; el área de compras, luego de un análisis cuidadoso, debe determinar la cantidad a comprar y las condiciones que se ajustan mejor a las necesidades de la empresa. (p.200)

- **Selección de proveedores:** Si la compra procede, el siguiente paso residirá en identificar el o los proveedores que suministraran el material. Para ello se debe tener en cuenta que los proveedores sean aptos para abastecer el material solicitado y si el caso lo amerita cumplir con el servicio post venta. Para esto el área de compras puede apoyarse de sus registros históricos y a sus estudios de proveedores que le permitan elegir correctamente quien suministrara el producto. Del mismo modo, para una formalidad se debe solicitar una cotización, que contemple aspectos claves del producto. Finalmente, para concluir con este paso el comprador no solo debe fijarse en el precio del producto, también se debe considerar los atributos del bien o servicio. Además, de las facilidades que pueda otorgar la empresa que proveerá dicho insumo. (p.202)
- **Emisión de la orden de compra al proveedor:** el proveedor que haya sido seleccionado recibirá la orden de compra del fabricante. En este documento se establece una relación contractual entre el proveedor y el fabricante. El proveedor está obligado a suministrar los productos en los plazos estipulados y el comprador al pago de dichos productos en el tiempo acordado. La orden de compra es el documento más importante emitido por el área de compras y por lo tanto, su preparación debe ser planificada cuidadosamente. (p. 206)
- **Seguimiento y recepción de la compra:** para garantizar la continuidad de las operaciones hay que asegurar de que la compra será recibida el día acordado,

caso contrario se deben tomar acciones para evitar el desabastecimiento. La labor del seguimiento debe ser enfocada en aquellos materiales que son considerados críticos, aquellos que pueden paralizar la producción o generar pérdida en las ventas. La labor del seguimiento termina cuando llegan los artículos comprados al almacén de la empresa. Para lo cual se realiza la recepción e inspección de la mercadería recibida. Finalmente, las compras se deben verificar la satisfacción del usuario interno realizando encuestas de evaluación. (p.207)

- **Seguimiento de Liquidación de facturas:** el proceso de compras incluye, la liquidación de las facturas que hacen llegar los proveedores por los productos entregados, que consiste en la comprobación y aprobación de las mismas. Es importante considerar los descuentos por pronto pago que en algunos casos ofrece el vendedor. (p.208)

- **Mantenimiento de registros:** los registros y archivos se llevan con la finalidad de ubicar fácilmente cualquier documento relacionado con las compras y poder demostrar así la transparencia de las compras efectuadas. La información generada por un proceso de compras es extensa y no todas tienen el mismo grado de importancia para todas las empresas. Los documentos principales que debe considerar el área de compras son: pedidos, órdenes de compras, proveedores, cotizaciones y materiales. Los pedidos, sustentan el proceso de compra realizado. En cuanto a las órdenes de compras, se debe tomar en cuenta si la compra tiene entregas parciales, por el hecho que se deben conocer las cantidades recibidas y las cantidades por recibir, del mismo modo, estas deben tener concordancia con los pagos efectuados. En lo que respecta a proveedores, se debe registrar y guardar la información que nos ayude a ubicar a los proveedores rápidamente cuando surja alguna necesidad. Las cotizaciones, ayudan a sustentar la selección del proveedor. Asimismo, sirven para tener una referencia para una futura compra. Finalmente, llevar un registro organizado de los materiales usados en la empresa, con su identificación correcta, de igual manera debe incluir este registro los materiales alternativos y nuevos. (p.8 y 9)

2.2.3.3. Almacén

Carreño (2011), “El almacén es un sistema que combina infraestructura, recursos humanos, maquinarias, equipos y procesos, para labores de conservación o almacenamiento de

inventarios y manipulación de los mismos que reunirán las empresas participantes de la cadena de suministro”. (p.95)

Para Pino et al. (1999), la situación ideal de una empresa sería disponer de los materiales que se emplearán en su proceso productivo en las cantidades exactas para elaborar el producto terminado, así como fabricar la cantidad que se va a vender (just in time). Sin embargo, la imperfección de los mercados hace que esto sea prácticamente imposible, es por esta razón que surge el/los almacén(es), por el mismo hecho que las empresas se ven obligadas a adquirir materiales en cantidades superiores a la necesaria y a producir cantidades superiores a las realmente demandadas.

De igual manera, Carreño (2011), manifiesta que se necesitan almacenes en determinadas situaciones. Las empresas de la cadena de suministro producen estacionalmente para vender sus productos durante periodos más largos y a una tasa constante; en esos casos las empresas requieren espacios donde puedan conservar los inventarios que les permitan acoplar la oferta con la demanda. Otra situación, que la demanda es estacional y en un periodo corto y la producción se realiza durante un tiempo mayor a una tasa constante. En este caso también las empresas requieren de almacenes que les permitan ir acumulando stocks necesarios para abastecer la demanda alta y estacional. Finalmente, existen empresas que optan por comprar en grandes cantidades o por producir en grandes lotes para obtener descuentos por volúmenes de compra o alcanzar escalas en la producción. En tales ocasiones, para lograr los mencionados ahorros, se requiere un sistema de almacenamiento que mantenga los inventarios generados.

a) Ciclo de Almacenamiento

El ciclo de almacenamiento de los productos consta de cinco etapas. 1) Recepción, 2) almacenamiento, 3) Preparación de pedidos, 4) Despacho, 5) Control de stocks.

- **Recepción:** consiste en la descarga de materiales de la unidad de transporte y su colocación en las zonas de recepción, también llamadas canales de recepción. La recepción finaliza cuando los productos son colocados en la zona de almacenamiento. Los canales de recepción son espacios físicos en el almacén donde se realizan operaciones intermedias sobre las mercancías. (p.118)
- **El Almacenamiento:** el cual se inicia una vez que los materiales han sido colocados en una ubicación de almacenamiento y concluye cuando se inicia la

preparación de pedidos. Esta actividad está orientada a guardar y preservar los materiales, de tal manera que puedan ser entregadas en condiciones óptimas. (p.120)

- **Preparación de pedidos:** consiste en la extracción de los materiales pedidos desde el sistema de almacenamiento en donde estén ubicados. El recorrido para la extracción de pedidos también es conocido como picking o surtido de pedidos, y debe ser organizado de tal manera que incremente la densidad del recorrido medida según las unidades logísticas extraídas por metro lineal recorrido. La densidad del recorrido está determinada por la adecuada elaboración de las listas de recogida; estas listas pueden ser electrónicas o manuales, dependiendo del nivel de automatización del almacén. La actividad de la preparación del pedido incluye actividades como el etiquetado, el rotulado de cajas y los ensamblajes sencillos, en otras actividades recibe el nombre de actividades de valor agregado. Seguidamente, la preparación de los pedidos finaliza con el embalaje o empacamiento de los mismos para su protección durante el transporte. Es necesario destacar que la preparación de pedidos requiere de una gran cantidad de recursos de mano de obra. (p.121)
- **El despacho:** consiste en la entrega de los materiales que guarda el almacén a los transportistas, a cambio de una orden, lo que constituye el comprobante de entrega efectuada. (p.122)
- **Control de stocks:** consiste en la verificación física del producto, que debe realizarse durante todo el ciclo de almacenamiento, desde la recepción hasta el despacho. Es fundamental porque mantiene la exactitud de los registros de kárdex del almacén, permite una eficiente renovación de los inventarios, facilita el picking o surtido de los pedidos y minimiza los costos de pérdidas del almacén. (p.122)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque: El enfoque del presente proyecto de investigación es cualitativa. Por el hecho que se comprendió las categorías de proveedores, compras y almacenes. Por consiguiente, se utilizó una entrevista semiestructurada a los colaboradores que comprende el área de logística de la empresa Tropical Farm S.A.C. Tal como lo mencionan Hernández, Fernández, y Baptista (2010), “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.364). También, es recomendable el enfoque cualitativo cuando el tema de estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación. Por esta razón, la presente tesis presenta un enfoque cualitativo.

Tipo: aplicada, puesto que se buscó acrecentar los conocimientos teóricos, para que finalmente el trabajo sea más enriquecedor y entendible. Por otro lado, con los resultados obtenidos se enriqueció las teorías existentes respecto al tema de aprovisionamiento. Seguidamente, del análisis respectivo y la aplicación de los instrumentos. Aparte de eso, la investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica para enriquecerse con ellos. Asimismo, la investigación aplicada busca la generación de conocimiento con la aplicación directa a los problemas de un determinado sector, tal como lo describen Calderón y Piñeiro (2003).

Niveles: el nivel o alcance del proyecto es exploratorio, por el mismo hecho que se comprendió el tema de aprovisionamiento en la empresa Tropical Farm S.A.C. y en función a ello revisar en qué categoría principalmente radicó la mayor deficiencia. Por otro lado, no se ha realizado ninguna investigación referente al tema en dicha organización.

Asimismo, Hernández et al. (2010), mencionan que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Es decir, cuando la revisión literal revela que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Asimismo, los estudios exploratorios nos permiten familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. Por último, los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, generalmente determinan tendencias, situaciones de estudio, entre otros.

3.2. Diseño de investigación

La presente tesis contempla un estudio no experimental, por el hecho que la investigación se realizó sin ninguna manipulación deliberada de la variable categórica y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Asimismo, en el estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realizó.

Del mismo modo, la presente tesis catalogada como diseño transeccional o transversal exploratorio. Donde se comenzó a conocer una variable o varias variables, una comunidad, una situación, entre otras. Dicho diseño de estudio trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos, tal como lo describe Hernández et al. (2010). Por otro lado, la información se recopiló en un solo momento, el cual fue al aplicar la entrevista. Además, la recolección de datos es prospectivo ya que la información se recaudó por el investigador por única vez, sin tomar en consideración fuentes secundarias y a su vez sin manipulación de la misma.

Asimismo, Hernández et al. (2010), nos dicen que no necesariamente todo estudio cualitativo debe llevar o formular hipótesis. “en los estudios cualitativos, por lo regular, no formulan hipótesis antes de recolectar datos, su naturaleza es más bien inducir las hipótesis por medio de la recolección y el análisis de datos” (p.92).

3.3. Población y muestra

Se ubicó a la empresa Tropical Farm S.A.C., la mencionada empresa presenta las siguientes características:

- Gerente general de la empresa
- Cuenta con 5 gerencias, las cuales a su vez se dividen en sus respectivas jefaturas.
- Cuenta con un total de 210 trabajadores fijos.

Se realizó entrevistas a los encargados del área de logística de la empresa Tropical Farm S.A.C. incluyendo al jefe de logística, encargado de compras y exjefe de logística. Asimismo, se cataloga como muestras homogéneas no probabilísticas por el hecho que los entrevistados poseen un mismo perfil o características referentes al tema de investigación, lo que supone un procedimiento de selección informal. Sin embargo, dichas muestras son de gran valor en la

investigación cualitativa, pues logran reunir las características necesarias para el desarrollo de la tesis. Finalmente, son cuatro las personas idóneas para el desarrollo de la entrevista.

Del mismo modo, se sostiene que los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, lo que busca la investigación cualitativa es profundidad. (Hernández et al. 2010, p.394).

Finalmente, Hernández et al. (2010), ejemplifica que en investigaciones cualitativas, catalogadas como estudios de casos, si son estudios en profundidad se deben realizar entre tres a cinco entrevistas a las personas más idóneas que representa el caso. Es por ello que en la presente investigación se vio conveniente realizar cuatro entrevistas a los encargados del área logística de la empresa Tropical Farm S.A.C. Para un mejor sustento se explica en la siguiente tabla.

Tabla 4 Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menos el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible.
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, de tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población, si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Fuente: Hernández Sampieri et al. (2010)

Por otro lado, los estudios de casos son considerados por algunos autores como una clase de diseños. Dichos estudios poseen sus propios procedimientos y clases de diseño. Los estudios de casos analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema.

3.4. Criterios de selección

Por el hecho que es una investigación cualitativa, se aplicó una entrevista a cuatro personas a través de la guía de entrevistas.

Respecto a la entrevista, las personas idóneas para responder cada pregunta y posterior la recolección de la información será el jefe de logística, dos encargados de compras y el exjefe de logística de la empresa Tropical Farm S.A.C. En este caso fue la opinión de expertos, en el sentido que son los encargados de toda la parte logística de la empresa y conocen muy bien todas las actividades que se desarrolla dentro de la empresa referentes al tema de investigación. Además, se catalogó como una entrevista de tipo semiestructurada con la finalidad de recaudar información más certera, por consiguiente con mayor riqueza, profundidad y calidad de información, sin tomar en cuenta la cantidad ni la estandarización.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 5 Operacionalización de variables

Variable Categoría	Definición	Categorías	Sub categorías	Indicadores	Técnica	Instrumento				
Modelo del sistema de Aprovevisionamiento	El aprovisionamiento de materia incluye la realización de los pedidos, el transporte y el almacenaje de las materias primas Fernández (2014).	Compras	Evaluación de proveedores	Selección del proveedor	Entrevista	Guía de la entrevista				
				Medición del desempeño de los proveedores						
				Métodos de evaluación						
				Clasificación jerárquica de los proveedores						
				Relaciones con los proveedores						
		Asociaciones								
								Alianzas estratégicas		
				Proceso de compras				Recepción de la solicitud de los productos		
								Emisión de la orden de compra al proveedor		
								Seguimiento y recepción de la compra		
			Seguimientos de liquidación de facturas							
			Mantenimiento de registros							
		Almacén		Recepción						
				Almacenamiento						
				Preparación del pedidos						
				Despacho						
				Control de stock						

Fuente: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información se realizó una entrevista semiestructurada a los encargados del área de logística de la empresa Tropical Farm S.A.C.

Fuente primaria:

- Entrevista a los colaboradores de la jefatura de logística de la empresa

Observación directa:

- Libros de diferentes autores para el desarrollo de la presente tesis
- Tesis, papers y estudios de distintos investigadores los cuales ayudaron como antecedentes para la presente tesis.

3.7. Procedimientos

Técnica: se utilizó una entrevista semiestructurada en profundidad, con el fin de que los entrevistados se expresen libre y abiertamente. Asimismo, el investigador previamente a la entrevista, realizó una planificación de la misma. La cual contempló: tiempo de duración, lugar donde se realizó la entrevista, día, hora y otras características que el/los entrevistado(s) y el entrevistador, consideraron necesarias. Las preguntas que se realizaron son abiertas, se permitió al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que dieron a la misma un valor añadido entorno a la información que se obtuvo. De igual manera, se relacionó temas y se construyó un conocimiento sólido y comprensivo de la realidad del entrevistado.

Instrumento: contempló la guía de entrevista, estipulada en el anexo 1. Que comprendió una serie de preguntas relacionadas directamente con el tema de proveedores, compras y almacén. Debido a que, las tres categorías conforman el concepto de aprovisionamiento. Finalmente, las preguntas que contiene la guía de entrevista, son preguntas de conocimientos y sobretodo experiencias vividas de los colaboradores de la empresa en el área de logística, debido a que se necesita información relevante por parte los entrevistados para el desarrollo de la tesis.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Según, Hernández et al. (2010), el análisis cualitativo no es estándar, por el hecho que cada estudio requiere de su esquema propio de análisis. Para la presente tesis luego de la

entrevista, se recopiló datos no estructurado. Posteriormente, el investigador proporcionó una estructura, seguida a una transcripción y al ordenamiento, para una mejor organización y evaluación de la información. Dicha actividad se llevó en hojas de Word y Excel de acuerdo con la variable planteada en la presente investigación. Posterior a ello se tomó en cuenta las ideas más importantes de cada entrevistado(a) y las cosas que más han repetido en cada pregunta.

Seguidamente, se realizó una comparación minuciosa por cada pregunta entre distintos autores y teorías (bases teóricas y antecedentes). Y en base a ello se encontró similitudes y diferencias en las preguntas que contemplen temas concernientes a la investigación respecto a la información obtenida. A dicho proceso se le conoce como triangulación de la información, Hernández et al. (2010), mencionan que este método suele usarse siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, para ello es necesario contar con diversas fuentes de información y métodos para recolectar datos. De esta manera, la investigación cualitativa posee mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, los cuales provienen de distintas fuentes y de distintas maneras.

Igualmente, dichos procesos y una codificación abierta, donde el investigador revisó toda la información para análisis exhaustivo. Hernández et al. (2010), afirman que dicha codificación permite eliminar la redundancia y desarrollar evidencia para las categorías. Además, las categorías tienen propiedades representadas por sub categorías, las cuales también son codificadas. Permitiendo determinar qué gestión se viene desarrollando de una manera correcta y que gestión no se está desarrollando correctamente dentro de la empresa Tropical Farm.

Finalmente, con la información obtenida, se desarrolló flujogramas, gráficos describiendo el sistema de aprovisionamiento de la empresa, logrando un mejor entendimiento tanto del investigador como de los lectores. Con ayuda de estos esquemas se analizó que proceso tiene mayor dificultad en la empresa Tropical Farm S.A.C. A causa de ello, se realizó las propuestas de mejora para dicha empresa.

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó las herramientas

- Word 2013 (para el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas)
- Excel 2013 (para visualizar la similitud de las respuestas)

- Registro de voz (Grabadora), para realizar la grabación de la conversación, la cual permitió una mejor transcripción de la misma.
- Software Nvivo, permitió localizar los textos por frecuencias de palabras y en base a ello sacar los gráficos denominados nube de palabras, los cuales permiten brindar un mayor sustento a la investigación y un mejor entendimiento tanto al tesista como a los lectores.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6 Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Metodología
1. Problema Principal ¿De qué manera se desarrolla el sistema de aprovisionamiento en la empresa Tropical Farm S.A.C.?	1. Objetivo General Analizar la gestión del sistema de aprovisionamiento en la empresa tropical Farm S.A.C.	1. Tipo de Investigación De acuerdo con el propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos planteados en el trabajo, condujo a un enfoque cualitativo y el tipo de investigación aplicada
	2. Objetivo Especifico comprender la gestión de compras y su relación con los proveedores comprender la gestión de compras en relación a las necesidades de la empresa comprender la gestión de compras en relación a la logística interna	2. Nivel o alcance de Investigación, exploratorio por el mismo hecho que se comprendió el sistema de aprovisionamiento de la empresa Tropical Farm S.A.C. 3. Metodología de Investigación En la presente investigación se llevó a cabo las entrevistas. En base a esta información se realizó distintos análisis (comparaciones, esquemas, entre otros).
		4. Diseño de investigación diseño no experimental, por el hecho que no hubo manipulación deliberada de la variable categórica

-
5. Muestra, muestreo no probabilística
Se identificó al jefe de logística, encargado de compras y al exjefe de logística
 6. Técnicas,
para el desarrollo de la presente tesis se realizó entrevistas tipo semiestructurada al personal idóneo en el tema
 7. Instrumentos,
se utilizó la guía de entrevista
-

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

Todos los datos recaudados por medio de la entrevista son confidencialmente y exclusivamente para el desarrollo de la presente tesis. Una vez cumplida su finalidad, la información recaudada será destruida o eliminada, con el fin de salvaguardar el bienestar del participante. Asimismo, se garantizó la no adulteración de ningún dato. Además, se tomó en cuenta la fiabilidad y validez como ejes de rigor. Finalmente, se consideró los criterios que más sobresalen en la investigación Noreña, Alcaraz, Rojas, y Rebolledo (2012).

No obstante, para una mayor formalidad y sustento del estudio, se vio la necesidad de realizar una carta de presentación formal dirigida a la empresa Tropical Farm S.A.C., emitida por la facultad de Administración de Empresas. Así como, una carta simple dirigida y firmada por el gerente de operaciones la empresa. Como sustento que el trabajo se desarrolló en la empresa Tropical farm S.A.C. Tal como, se observa en los anexos 23 y 24 respectivamente. Seguidamente, se describe los criterios que más resaltan en la investigación.

Validez, tanto al momento de validar el instrumento para la recopilación de datos como el procesamiento de dicha información, que finalmente conllevaron a los resultados. En vista de ello fue conveniente realizar tres validaciones por personas expertas en el tema. Que se llevó a cabo con la ayuda de una ficha proporcionada por la universidad, denominada “validación por juicio de expertos”, como se puede observar en los anexos 25, 26 y 27. Referente a la validación de datos, se verá reflejado en los diferentes gráficos obtenidos a través del software Nvivo.

Credibilidad, al momento de la obtención de la información, ya que se conoce con exactitud las actividades que realiza cada entrevistado en campo laboral.

Relevancia, se pudo observar con mayor claridad el problema o la situación con la que viene operando la empresa en el tema de aprovisionamiento. A su vez se logró evaluar los objetivos trazados inicialmente.

Confirmabilidad o reflexividad, los resultados obtenidos luego del análisis es el producto del trabajo realizado durante el tiempo que duro la investigación. Por otro lado, las respuestas de la entrevista y sobretodo los ejemplos como apoyo de algunas preguntas han sido de acorde a la realidad y a las vivencias que cada participante ha percibido en el campo laboral (empresa Tropical Farm S.A.C.). En lo que concierne a criterios éticos, los más relevantes para llevar a cabo la investigación son:

- El consentimiento informado, cada una de las personas entrevistadas por voluntad propia y en mutuo acuerdo con el investigador se sometieron a responder cada una de las premisas planteadas en la guía de entrevista.
- Por último, la confidencialidad, para este punto principalmente se consideró la seguridad y protección de los entrevistados. Por consiguiente, está representado mediante una codificación (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3 y entrevistado 4). Con la finalidad de respetar su identidad Noreña et al. (2012).

IV. Resultados y discusión

Se llevó a cabo, a través de la entrevista semiestructurada, compuesta por 17 interrogantes, aplicada a los encargados de la parte logística y compras de la empresa Tropical Farm. La información se recopiló en el mes de junio del 2018, en horarios de 03: 00 pm a 04: 00 pm, los fines de semana en la ciudad de Chiclayo.

Por otra parte, la muestra fue de cuatro personas puesto que ellos son los encargados de la parte logística y de compras de la empresa. Los entrevistados elegidos trabajan de lunes a viernes todo el día, con un horario de 08:00am hasta las 06:00pm y sábados de 08:00am a 01:00 pm, con un intervalo de descanso de una hora para el almuerzo. Asimismo, los cuatro entrevistados residen en la ciudad de Chiclayo y su centro laboral se encuentra en la ciudad de Motupe, ampliando en dos horas aproximadamente su tiempo de trabajo por el trayecto del viaje. Siendo un factor relevante el tiempo. Tomando en cuenta dicho factor las entrevistas se desarrollaron los días sábados por la tarde durante dos semanas consecutivas. De esta manera, se logró recopilar toda la información necesaria para la investigación. Los cuatro entrevistados comentaron de la misma manera en cuanto a las funciones, actividades y formas de trabajo de la organización. Sin embargo, existen algunas diferencias en cuanto a las experiencias que han vivido cada uno dentro del campo laboral, es decir cada entrevistado comentó de manera distinta algunos sucesos que ha presenciado en la empresa referente al tema de investigación. Como se puede apreciar en el acápite resultados y discusión.

En consecuencia, de las entrevistas se obtuvo como principales hallazgos que la empresa a lo largo del tiempo que labora. Ha trabajado con proveedores que en algunos casos han incumplido con los acuerdos, como también proveedores que realmente han satisfecho las necesidades de la empresa. No obstante, la comunicación entre el área de compras y las demás áreas internas no se viene desarrollando del todo correctamente, conllevando a que se realicen compras erróneas. Sin embargo, para minimizar estos inconvenientes la empresa cuenta con un sistema llamado NISIRA. Por último, la empresa la mayoría de sus compras lo efectúa al crédito.

Categoría proveedores:

Para seleccionar un proveedor se debe tener en cuenta que los proveedores sean aptos para abastecer el material solicitado y si el caso lo amerita cumplir con el servicio post venta.

Referente al tema el entrevistado 2, *“Hay proveedores que verdaderamente si cumplen cuando te envían sus cotizaciones, cumplen con su tiempo de entrega. Como hay proveedores también que te ofrecen algo y no te traen las cosas o te traen una cosa por otra”*. De igual manera, manifiesta el entrevistado 3 y el entrevistado 4. Por lo tanto, es evidente que algo está sucediendo entre la empresa y sus proveedores.

Una de las principales fallas para este problema puede ser la mala selección de proveedores o en todo caso no tener bien definidos nuestros proveedores tanto críticos como no críticos como los describe Márquez y Velásquez (2014), conllevando a que la empresa no cuente con proveedores fijos y en el transcurso del tiempo este buscando constantemente nuevos proveedores para su operatividad. Sin embargo, el entrevistado 4 junto con el entrevistado 3 agregaron respectivamente que: *“Al comienzo como cuando tratan de entrar a cualquier empresa como proveedor, tratan de mostrar lo mejor de ellos”*. Además, el entrevistado 3 afirma. *“En el caso de los proveedores malos no es que hayan sido malos desde el inicio sino que empezaron siendo buenos y luego de un tiempo ya empiezan a incumplir los acuerdos”*. Entonces, con estas dos afirmaciones se podría deducir que el problema quizás no recalque tanto en la mala selección del proveedor. Más bien, puede existir otro factor que irrumpa la relación entre proveedor – cliente. Tal como el incumplimiento de los contratos o acuerdos pactados con el proveedor.

Para entender mejor dicha respuestas, se les pregunto de qué manera evalúan el rendimiento de sus proveedores. *Que cumplan con los acuerdos, con todos los requerimientos que se necesita. Como son: precios, calidad, fechas de entrega y crédito. Básicamente en ese orden*. Referente a esta respuesta Johnson et al. (2011), menciona que la recolección y el análisis de datos del desempeño son la base para determinar el nivel del trabajo de un proveedor. Asimismo, detalla que las evaluaciones regulares de desempeño son un catalizador para la mejora continua. Dicho desempeño se cuantifica cuando se completa el trabajo, tomando en cuenta los aspectos más importantes del producto. Como el tiempo de entrega, precios, número de rechazos, entre otros. Tal como lo mencionan los entrevistados. Para generar indicadores respecto al tema del rendimiento del proveedor se puede utilizar el modelo SCOR.

Del mismo modo, se les pregunto si utilizan alguna evaluación a sus proveedores, todos los entrevistados concuerdan que *“si”* se realiza. Donde *se planean reuniones, pero no muy seguido, pero se desarrollan de una manera informal, sin una planeación futura*. Tal como lo describe Johnson et al. (2011), la evaluación del proveedor puede ser informal o altamente estructurada y formalizada, dependiendo de la naturaleza de la compra. Sin embargo, la mayoría de las

organizaciones realizan evaluaciones de manera informal. Dicha evaluación dependerá mucho del nivel de sofisticación para evaluar y el tamaño de organización. No obstante, las discusiones ejecutivas en mesas redondas, es una herramienta simple y semiformal para evaluar a los proveedores. Estas reuniones ayudan a consolidar las relaciones entre las dos organizaciones. Finalmente el proceso conlleva a que ambas organizaciones estén integradas y mantengan relaciones de negocio a largo plazo.

Seguidamente, se les pregunto si contaban con una clasificación jerárquica de sus proveedores, los entrevistados concuerdan que si hay una *clasificación de proveedores los cuales se encuentra por tipo de producto o rubros, en cuanto a efectividad tenemos como una observación adicional*. Johnson et al. (2011), los autores hacen énfasis que si es posible clasificarlos jerárquicamente por efectividad a los proveedores. Desde inaceptable hasta excepcional. Por consiguiente, permite a la empresa (comprador), tener un mejor control de sus proveedores. Así como tener proveedores fijos, los cuales abastecen de una manera correcta como lo solicita el cliente. De esta manera, se reducen los niveles de incertidumbre al momento de contratar con un proveedor.

Referente al tema de cómo se desarrollan las relaciones tanto con los proveedores nuevos y con los proveedores antiguos. Todos los entrevistados afirmaron que *si se maneja una comunicación con los proveedores, pero de una manera indirecta (a través de correos, teléfono)*. Además el entrevistado 4 menciona *normalmente con los antiguos es más fácil ya poder cerrar el contrato para la campaña, por el hecho que ya conocen como trabajamos*. Ambas respuestas, da entender que la empresa Tropical Farm S.A.C., no tiene contacto muy cercano con sus proveedores de manera directa. Por el contrario, se puede apreciar que en las relaciones con los proveedores, prevalecen los medios tecnológicos como principal nexo entre la empresa y sus proveedores. Sin embargo, Johnson et al. (2011), menciona que los mejores compradores son aquellos que saben más acerca de los negocios del proveedor que los mismos empleados de dicho proveedor. Mientras que un cliente conozca mejor a su proveedor, tiene la capacidad de discernir qué tan confiable puede llegar hacer respecto a los demás proveedores. Otro punto clave de conocer muy bien a los proveedores, es el hecho que el comprador puede observar el desempeño de dicho proveedor. Puesto que, acarrea en efectos mayores sobre la productividad y la competitividad de ambas organizaciones y de esta manera desarrollar un vínculo de suministro que proporciones una ventaja competitiva estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la pregunta sobre si la empresa cuenta con asociaciones, todos los entrevistados respondieron que “no”. Sin embargo, Johnson et al. (2011), explica que el hecho

de implicar al proveedor y al comprador en una asociación, puede conducir a mejorar en los procesos, en el diseño, en el rediseño o en las actividades de análisis de valor. Y de esta manera ambas organizaciones generar valor y sobresalir ante su competencia. No obstante, el entrevistado 3, finalizada la entrevista mencionó que *en una oportunidad se habían unido con otra empresa del mismo rubro para realizar una compra de fertilizantes directamente del mercado internacional*. Claro está que en esta ocasión la empresa de cierto modo sostuvo un grado de asociación. Asimismo, las asociaciones conllevan a que ambas empresas (proveedor – Cliente) salgan beneficiadas en dicha actividad, generando una mayor eficacia, eficiencia y por ende productividad. Estas acciones tomadas por las dos organizaciones y el personal a cargo, genera que ambas trabajen en economías de escala. Dicha acción realizada es muy importante hoy en día en este ambiente de globalización e internacionalización, conllevando a reducir costos por adquisición.

Referente al tema alianzas estratégicas, los entrevistados mencionan que “*si*” cuentan con alianzas estratégicas. Todos los entrevistados afirman que: *Contamos con alianzas con distintos proveedores de los diferentes materiales que nos abastecen. Así como, también nos proporcionan mercadería a consignación y de esta manera sacar nuestra campaña adelante, y mantener y alargar las relaciones de trabajo, por ende mejorar nuestra producción y rendimiento.*

Por otro lado, tanto las asociaciones como las alianzas estratégicas son necesarias en toda organización independientemente al rubro al que pertenecen. Pero a su vez requieren un serio compromiso por parte de ambas (comprador – vendedor), para poder lograr avances de mercado mayores (crecimiento). Asimismo, ambas organizaciones deben compartir la misma filosofía, apuntando hacia un mismo objetivo. Que les permita el acoplamiento así como también, elegir socios potenciales. Finalmente, ambas relaciones requieren de cierto tiempo necesario para ver los resultados. Además, Márquez y Velásquez (2014), aconsejan establecer alianzas estratégicas entre el cliente y proveedor, de manera que ambos aseguren un menor costo por niveles de servicio esperado.

En consecuencia, Garay (2017), muestra citando a Lasater y Gilis. A partir de la premisa de Win –Win (gana – gana), Lasater presenta un modelo en “alianzas estratégicas con proveedores” que cubre todos los aspectos relacionados con el manejo integral relaciones con los proveedores. Finalmente lo que el modelo busca es que tanto el proveedor como el cliente salgan beneficiados de la relación y de esta manera fortalecer sus lazos comerciales.

Categoría compras:

En cuanto a la comunicación entre el área de compras y las áreas internas, a través de los datos obtenidos se pudo apreciar que existen algunas deficiencias sobre todo entre el área de logística, almacén y producción, que son las áreas claves para el aprovisionamiento. Del mismo modo, manifiesta Carreño (2011), el área de producción de la empresa requiere ser abastecida por el stock de materiales del almacén para la ejecución de sus actividades, para esto se recomienda, que la solicitud pase por el área de almacenes para la constatación de que no exista un stock del producto solicitado, ni ningún otro alternativo. Por lo tanto, debe haber una comunicación constante e integrada entre ambas jefaturas. Respecto a esta teoría, la respuesta del Entrevistado 1. *Lo que pasa es que, ahí en la empresa. A veces, no había mucha comunicación, mayormente cuando se implementó lo del sistema. Ellos hacían un pedido pero no comunicaban. No se trata de solamente subir un requerimiento a un sistema. Sino, que también ellos te puedan dar una aviso para nosotros estar pendientes y cumplir en el momento adecuado en el que ellos solicitan o en el que ellos requieren.*

Esta declaración permite ahondar aún más en el tema de comunicación interna. No obstante, Sueiro (2015), indica que el 60% de los problemas de las empresas son consecuencia de una mala comunicación. De igual manera, el autor en una conferencia en CAEB 2016, manifestó que una adecuada estrategia de comunicación interna mejora el trabajo, el rendimiento, la satisfacción, motivación de los empleados, la productividad, entre otros. Por consiguiente, la cifra revelada por Enrique Sueiro, indica que las empresas que no toman en cuenta la importancia de la comunicación entre sus colaboradores están siendo propensas a sufrir una serie de inconvenientes en el desarrollo de las actividades, que conlleva a una baja productividad. Por el mismo hecho que una comunicación poco asertiva no genera ni crea vínculos comunes e integraciones entre los miembros de la organización. Asimismo, la comunicación favorece y mueve relaciones eficientes en las personas, las cuales conllevan a generar confianza en los equipos de trabajo. Siendo la participación de los miembros un requisito indispensable en la comunicación interna.

Para el entrevistado 2, referente al tema de comunicación afirma que *“las áreas respectivas reciben los productos y te los devuelven. Porque no está en las condiciones que ellos necesitan. De un 100% se dará un 5%, no es mucho, no es muy frecuente. En algunos casos mayormente debido a las áreas y otros debido al proveedor”*. Sin embargo, el entrevistado 3 menciona *que presentaban problemas en el sentido que los requerimientos por las áreas internas eran de manera general y al final tú traes las cosas que a veces no son las que realmente requiere el área que la solicitó. Estos problemas se daba tanto en fundo como en planta y todas las semanas había esos problemas en el cual el usuario no tenía tiempo cuando tu pides ayuda o como que te dice estoy*

ocupado. Entonces, nosotros tendríamos que ir a buscarle a su oficina preguntarle dime cuál es tu requerimiento y pedir detalles de su pedido y eso nos quitaba tiempo. Estos dos entrevistados reafirman que en la empresa realmente no hay una comunicación adecuada para desarrollar las actividades, la cual está generando una seria de inconveniente en las distintas jefaturas de la organización y por consiguiente perjudicando la producción.

Respecto a la forma de comprar de la empresa, la empresa cuenta y tiene presente un proceso de compras. Sin embargo, contrastando con la teoría. El proceso no puede ser muy efectivo por hecho que faltan algunos pasos y sobretodo que dichos acuerdos entre la empresa y el proveedor se deben cumplir a cabalidad, de tal manera que se lleve un mejor orden en lo que respecta a compras y no genere malos entendidos en lo posterior. Dicho proceso se encuentra estipulado en el anexo 16. Como se puede apreciar en el mencionado anexo, falta el tema de un presupuesto por áreas, en el cual el área de logística se base en ello para realizar los requerimientos que dicha área usuaria necesite.

Adicionalmente se les pregunto si las compras se realizan al crédito o al contado. Obteniéndose como respuesta que la mayoría de las compras se efectúa al crédito tal como lo afirma el entrevistado 3 junto con los otros tres entrevistados. *“se compraba al contado por el tema de existencias. El 97% - 98% se compraba al crédito, por el giro del negocio que la empresa se demora 180 – 200 días. Entonces siempre tratamos de que sea al crédito”.* Otro dato muy resaltante del mismo entrevistado en el tema del crédito, *si una empresa nos vende puro al contado no lo compramos.*

Frente a esta anécdota, Carreño (2011), manifiesta que el proceso de compras incluye, la liquidación de las facturas que hacen llegar los proveedores por los productos entregados, que consiste en la comprobación y aprobación de las mismas. Entonces, es importante considerar los descuentos por pronto pago que en algunos casos ofrece el vendedor. Contrastando los hallazgos con la teoría, se puede decir que la empresa no está considerando o en todo caso no está tomando en cuenta ni evaluando el tema de los descuentos por pronto pago. Por el contrario, se puede apreciar que dan mayor énfasis al tema del crédito al momento de contratar un proveedor, de esta manera la empresa puede estar desaprovechando varios proveedores que otorguen descuentos por pronto pago así como también proveedores que les puedan atender de una mejor manera sus necesidades.

No obstante, el hecho que sus proveedores le proporcionen crédito de manera significativa, conlleva a decir que la empresa tiene un alto poder de negociación sobre ellos y esto es muy bueno para la empresa siempre y cuando se desarrolle de la mejor manera. Por el

hecho que le permite una fuente de financiamiento adicional a lo que ofrece el sistema financiero. En dicho sentido el crédito comercial podría verse como un mecanismo para resolver problemas de liquidez en un corto plazo. Asimismo, el hecho de que una empresa recurra a solicitar o trabajar concurrentemente con crédito de sus proveedores, esta correlacionada negativamente con que tan informal es la empresa. Sin embargo, la decisión de buscar un crédito de proveedores aumenta mientras más pequeña sea la empresa. Por el contrario, Hernández de Cos y Hernando (2008), manifiestan que el crédito comercial se presenta cuando las empresas hacen negocios frecuentemente entre ellas. Por lo tanto, el crédito del proveedor generalmente se otorga sin fianza. Por consiguiente, el financiamiento depende significativamente del grado de confiabilidad de sus deudores. Asimismo, mientras más formal es la empresa tiene mayor probabilidad de recibir ofertas de crédito comercial.

Asimismo, hay un proceso que la empresa tiene establecido para la cancelación de las facturas bajo la cual viene operando. Sin embargo, cuando se les preguntó si se cancelaban en el tiempo pactado con el proveedor dichas facturas. El entrevistado 3 afirmó que *“en la empresa Tropical, normalmente había una desviación de 15 hasta 30 días de retraso del plazo establecido. No se cumplía es por eso que los proveedores, a veces nos llamaban a nosotros para poder darles solución”*. Del mismo modo, el entrevistado 2 mencionó *“en nuestro caso respecto a las facturas al crédito es muy poco que se cancele en el tiempo establecido un 99% se incumple”*. A pesar de ello el entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. Manifestaron que *“Si se hace seguimiento, desde que ingresa a contabilidad, luego pasa tesorería. Todo es un trámite. Entonces, nosotros consultábamos al área de contabilidad y ver si ya se había hecho el registro y si es que ellos ya les habían entregado a tesorería, para que ellos estén pendientes de que fecha tenían que hacer la cancelación. Mayormente trabajamos y estábamos más pendientes sobre todo con los proveedores que siempre nos abastecían en lo que es la producción.”*

Realizando un breve análisis del fragmento se puede deducir que en la empresa existe un deficiente flujo financiero. Por consiguiente, no permite que la empresa cancele sus obligaciones hacia sus proveedores en el tiempo acordado. Conllevando a un retraso significativo en los pagos de las facturas de compras.

Respecto al flujo financiero se ha desarrollado una investigación en Colombia acerca de la pequeña y mediana empresa (Pyme), concluyendo que estas empresas se caracterizan, por sus elevadas tasas de mortalidad. En efecto el fracaso empresarial se ha enmarcado principalmente en definiciones jurídicas, como es la bancarrota o quiebre legal. Asimismo, el fracaso financiero o insolvencia, valor reducido de los activos o escasez del flujo de caja,

suspensión o incumplimiento de pagos, entre otros. Finalmente, estos antecedentes afectan el funcionamiento continuo de las empresas.

Asimismo, el flujo de efectivo constituye el soporte básico y fundamental de la gestión financiera. Por otro lado, permite obtener nuevas fuentes de financiamiento con la finalidad de darle continuidad necesaria a las actividades de la empresa. En base a la capacidad de endeudamiento y el manejo adecuado de sus flujos de efectivo en un determinado periodo. Caso contrario si la empresa no gestiona adecuadamente su flujo de efectivo, puede suceder como casos de empresas que se ha visto años anteriores que por una mala gestión del flujo han llegado a quebrar, pese a que la utilidad neta era positiva y sus acciones se cotizaban sobre la par. Con estos antecedentes se puede decir que por más que una empresa esté siendo rentable en un determinado periodo, no puede ni debe descuidar su flujo de efectivo. Debido a que, le permite tener liquidez y por ende permanecer en el mercado, cancelando sus obligaciones en el tiempo determinado.

Respecto a la organización de la documentación que maneja la empresa. Carreño (2011), sostiene que los registros y archivos se llevan con la finalidad de ubicar fácilmente cualquier documento relacionado con las compras y poder demostrar así la transparencia de las compras efectuadas. En lo que respecta a proveedores dice que se debe registrar y guardar la información que nos ayude a ubicar a los proveedores rápidamente cuando surja alguna necesidad. Resumiendo que el área de compras es quien debe tener una copia u original según sea el caso de estos documentos. Sin embargo, todos los entrevistados manifiestan que *“El área contable ya tiene todos los documentos y es esa área quien se encarga de guardar dicha documentación. Contabilidad por temas de SUNAT, tiene que guardar de 4 a 6 años los documentos”*. Por otro lado, el entrevistado 3 agrega que *la documentación, la empresa lo tenía guardado todo el tiempo posible. Además, expresa que todo lo referente a la documentación que revisa SUNAT, se pasaba de manera mensual al área de contabilidad y de esta manera los documentos están al día en todas las áreas.*

Con la obtención de las respuestas se puede decir que el área de compras no cuenta en su poder con información relevante (cualitativa) de sus proveedores nuevos ni mucho menos de los antiguos. Por consiguiente, al momento de requerir información de algún proveedor tiene que recurrir al área de contabilidad para que esta le brinde los datos que requiere. Esta situación puede generar en algún momento pérdida de tiempo y a su vez molestias al área de contabilidad.

Categoría almacén:

Respecto a la segunda categoría del sistema de aprovisionamiento se considera el ciclo de almacenamiento de los productos el cual contempla 5 etapas: recepción, almacenamiento, Preparación de pedidos, Despacho, Control de stocks. Según Carreño (2011).

Referente a la primera etapa el entrevistado 2, *“hay veces en las que el proveedor cumple con enviar lo que se le solicita realmente eso sería la bueno. Cumple con todo. La guía, la cantidad todo tiene que estar correcto. Y las malas en este caso serían que a veces envían un producto por otro”*. Por otro lado el entrevistado 3 manifiesta referente a la misma pregunta *que había digamos un error del almacén por ejemplo: que al ingresar no avisaba a los usuarios y a veces la mercadería ya tenía una semana ahí y no avisaban, no enviaban su correo de los ingresos y el usuario venía a compras a gritarles acerca de su producto que lo necesitan. Otro problema del ingreso es que hay cosas que llegaban faltando en relación al pedido y a la guía y almacén no te avisaba en ese momento para que nosotros podamos reclamar al proveedor. Por su parte el entrevistado 4 manifiesta que *En algunos casos llegaba el producto y la orden no está aprobada, se realiza un ingreso como se dice sin la formalidad en el sistema. Entonces luego hay retrasos ya que no se podrá ingresar el producto al sistema y por ende tampoco se le va a poder cancelar al proveedor.**

Luego de revisar cada caso se puede concluir que existen dos problemas relacionados directamente al personal de almacén y uno al proveedor. En lo que respecta a los errores del personal de almacén una vez más se puede apreciar la falta de comunicación o en todo caso el personal aún no se están adaptando al sistema de la empresa. Posteriormente en el tema de falla del proveedor, los entrevistados sostienen que se manejan políticas de devolución y en el caso que esta devolución demore y el bien se necesite urgentemente, la solución práctica que ellos realizan es prestar los bienes de otras empresas similares dedicadas al mismo rubro y que cuenten con dicho material, hasta que el de ellos llegue, para su posterior devolución.

Sin embargo, Martínez y Acevedo (2014), la adquisición de un software, ayuda en la eficiencia de los procesos y la disminución del error humano. Sin embargo, al implementar la empresa el sistema NISIRA, como se puede apreciar en dicha declaración. El encargado de almacén, no registraba los ingresos en el tiempo establecido, para que tanto producción como logística tengan conocimientos del pedido. Por lo tanto, el sistema no estaba siendo muy útil en ese aspecto.

Respecto a los pasos que tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones, se obtuvo como respuesta de los 4 entrevistados. *Previo al ingreso se revisa la mercadería, a la vez se coloca en un lugar específico junto con un código y se registra en el sistema NISIRA.*

Como se puede apreciar en el anexo 18. Del mismo modo, Carreño (2011), sostiene que dicha actividad está orientada a guardar y preservar los materiales, de tal manera que puedan ser entregadas en condiciones óptimas. Siendo así que es un proceso corto que no exige mucho sacrificio, tal como lo relata el entrevistado 4. *El proceso es simple y efectivo.*

Sin embargo, dicho proceso puede mejorar considerablemente y a la vez optimizar costos, con la ayuda de una buena infraestructura de las instalaciones (almacenes). Tal como lo menciona Carreño (2011), es la extracción de los materiales pedidos desde el sistema de almacenamiento en donde estén ubicados. Es decir mientras mayor tiempo pase el encargado de almacén buscando el bien, el costo es mayor. Es por ello que dichos almacenes deben contar con espacios adecuados para la movilización de los bienes así como también la visibilidad de los mismos entre otras características. Dicho proceso parte desde que el almacenero comienza con la búsqueda del bien y hasta ser entregado o despachado al área usuaria se le conoce como layout. Carreño (2011), “el layout corresponde a la distribución en planta de las distintas zonas de almacén, la cual debe planificarse para lograr la facilitación de los flujos de materiales” (p.108). Por otro lado, tendrá que ver mucho las características del bien que se desee movilizar. Sin embargo, no es posible definir un modelo de layout que satisfaga las necesidades de la empresa, por el hecho que cada empresa presenta distintos tipos de materiales, maneja distintos procesos, entre otros. Dentro de sus instalaciones. Referente a este tema los entrevistados ejemplifican, *que los almacenes cuentan con las mediadas y señalizaciones necesarias para poder movilizar los bienes dentro del mismo. Así como, una mejor visualización de las existencias.*

No obstante, Carreño (2011), citando a Frazelle (2007, p.262). Propone dos modelos de layout cruciales para un almacén. Particularmente, tiene que ver con la distribución de sus instalaciones y el tipo de actividad que se realiza en su interior. La distribución en forma de U y la distribución en línea recta. Ambos modelos son muy utilizados por diversas empresas de diferentes rubros y tamaños.

De igual manera, Martínez y Acevedo (2014), desarrollan diversas herramientas que permiten una mejor organización del almacén y por ende un buen control de las existencias. Para ello se propuso diferentes estrategias como: las 5S's, manual de almacenamiento y procedimiento, sincronización del sistema de información, entre otros aspectos. Dichas acciones, conlleva a una optimización de recursos de la empresa y por consiguiente una mejora en la rentabilidad.

Seguidamente, se les pregunto si manejan comprobantes o similares de entrega para el despacho de un bien, por lo que se registra como respuesta de los entrevistados que *si se maneja ordenes de salida, derivadas de un pedido interno. Asimismo, se registra los datos de la personas que retira el bien del almacén (N° de DNI, firma y nombre)*. Para ilustrar mejor dicho proceso, se puede apreciar en el anexo 21 y anexo 22. Según Carreño (2011), dichos comprobantes permiten verificar con mayor precisión la entrega realizada de un pedido, así como también conocer que persona es la que realizo dicha sustracción del bien, con la finalidad que si en algún momento por alguna razón dicho bien no llega correctamente como salió de almacén al área usuaria o lugar de destino, se conocerá con mayor exactitud al responsable y de esta manera minimizar el riesgo al momento de las entregas.

Finalmente, el método que utilizan para el control de las entradas y salidas (Stocks), es el metodo PEPS (primeros ingresos, primeras salidas) y con la ayuda del sistema NISIRA que posee la empresa, permitiendo una seria de optimizaciones de recursos tanto dinerarios como no dinerarios. Asimismo, apoya a los colaboradores a realizar un mejor control y una rápida actuación sobre las existencias, ya sea al momento de comprar o entregar los productos a las área internas. Así como, lo describe Carreño (2011), este paso es fundamental, porque mantiene la exactitud de los registros de Kárdex del almacén (inventario). Para ello el entrevistado 1 expreso, todos estos procesos son registrados para el cual *se utiliza el sistema NISIRA. Con eso se verifica en si cuantos producto ingresas cuantos productos quedan. De acuerdo a los despachos que ya se realizan de ese producto*. De igual forma, mencionó el entrevistado 2, entrevistado 3 y entrevistado 4. Sin embargo, agregaron que los productos adquiridos se ubican en distintos almacenes de acuerdo a su composición y con el apoyo del sistema. Cabe recalcar que otro aspecto importante que se logró detectar en las entrevistas, es el hecho que cuenta con una clasificación ABC en los distintos almacenes de los productos comprados. Siendo esta acción muy importante a nivel de almacenes permitiendo mejor conocimiento de que productos son claves para la producción y así evitar cuellos de botella.

Inferencias

Respetando las declaraciones de los entrevistados y analizando los principales problemas, se puede decir que el retraso de la cancelación de las facturas de los proveedores es una de las causas fundamentales por la cual los proveedores antiguos y nuevos no han cumplido con los acuerdos al momento de abastecer con un producto, esto conduce finalmente que el proveedor pierda el interés por atender a su cliente. En consecuencia una falta de colaboración

entre las organizaciones. Vilas (2011), afirma: “colaborar quiere decir que dos o más personas o entidades se ponen de acuerdo para realizar un proyecto común que creara un valor que luego se repartirán” (p.19). Asimismo, son las pautas de un sostén mutuo, que hace que una empresa sea más fuerte, es decir si yo me esfuerzo por fomentar estrategias comerciales que puedan favorecer a mis clientes, y no solo a mi propio negocio, estoy fortaleciendo mi empresa al mismo tiempo. El bienestar de mis clientes repercute en el mío; pero también el de mis proveedores es importante. Si cuento con proveedores que me ofrecen productos de calidad a precios competitivos y un servicio eficaz, también mi negocio se beneficia. Por lo tanto, las empresas que participan de la interacción se convierten en una parte vital del negocio. U no solo las empresas sino las personas que la integran. Mejorando el aspecto estratégico, el operativo y la innovación acompañado de las buenas prácticas de manufactura.

Por otro lado, en el tema de la mala comunicación entre el área de logística y las áreas usuarias principalmente se ve reflejado en los errores que se comete al ingresar y registrar los pedidos en el sistema. Esto puede deberse a que el personal aún no se adapta al sistema o en todo caso no se les capacitó adecuadamente para hacer uso del mismo. De igual manera, se ve reflejado en el personal de almacén, donde algunos ingresos no son registrados en su debido tiempo. Asimismo, se puede inferir el débil vínculo entablado por los colaboradores de las distintas jefaturas de la organización. En consecuencia, no tienen una comunicación constante. Dicho de otro modo, este inconveniente se le conoce como falta de capital organizacional, que surge dividiendo el capital estructural en capital tecnológico y organizativo. El capital organizacional es el conjunto de intangibles de naturaleza explícita como implícita que estructuran y desarrollan la actividad organizacional de la empresa de manera efectiva y eficiente. Fundación para el conocimiento madrid (2003). Asimismo, Incluye reglas, normas, rutinas y cultura organizacional, que ayudan a formar una forma de hacer lo mencionado, y lleva al desarrollo de la competencia organizacional. Conllevando, a una mejor en la productividad de la empresa.

Respecto al sistema NISIRA, al analizar las respuestas de los entrevistados. Se puede apreciar que se desarrollan serias deficiencias en almacén como en las áreas usuarias. Dichos inconvenientes se presentan al momento de registrar los pedidos y requerimientos respectivamente. Esto puede deberse a que los procesos de la organización no están correctamente estandarizados para la utilización de dicha tecnología. Es decir, la empresa no se encuentra lo suficientemente preparada para trabajar con tecnología nueva o la tecnología no se adecúa a las actividades que la empresa realiza. Cuando la tecnología no es la adecuada, en

lugar de optimizar recursos y minimizar errores, genera nuevos inconvenientes y trabas para el desarrollo de las actividades, traduciéndose en pérdida de productividad. No obstante, se puede decir que el poco tiempo que lleva funcionando el sistema en la empresa aun no permite que todo el personal usuario se adecue al mismo. En consecuencia, la gestión de la calidad está siendo deficiente. Pérez (1994) manifiesta que la gestión de la calidad es: “satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”. Del mismo modo, un sistema de gestión de la calidad correctamente implantado asegura que todas las actividades que realiza la organización funcionen sincronizadamente, conllevando a una mejora de la productividad en la organización.

V. Propuesta

Desarrollar un plan de comunicación interna. De tal manera, que sirva de retroalimentación a la información obtenida a través del sistema NISIRA. Para ello la empresa debe centrarse en una comunicación en los medios tradicionales como son: comunicación vía telefónica, vía correo. De esta manera, corroborar que el área que solicita el requerimiento en el sistema de manera general, con el apoyo de los canales de comunicación tradicional especifique a detalle que características complementarias requiere el producto a suministrar. Asimismo, dicha comunicación se debe desarrollar tanto al momento de realizar el pedido como para realizar el seguimiento del bien y de esta manera evitar inconvenientes de desabastecimiento en el almacén y por ende en la producción.

Esto permitirá que la comunicación dentro de la organización se maneje de manera eficaz, generando beneficio en los integrantes de la organización. Así como, mantener informados a los miembros de la empresa sobre las actividades que cumple la misma. Asimismo, dentro de los canales tradicionales se propone que la empresa haga uso de los canales formales e informales. Estableciendo el uso de correo electrónico, los manuales y reglamentos que se debe tener y cumplir cada colaborador, y el uso de la intranet si la empresa cuenta con dicha tecnología como herramienta principal. No obstante, la realización de reuniones constantes con los miembros del equipo para identificar qué aspecto está fallando y corregir a tiempo. Dicha comunicación debe dirigirse en los diferentes niveles de la organización. Así como, en diferentes sentidos (descendente, ascendente y de manera horizontal). De tal manera, que se dinamice y permita agilizar y conocer las actividades con un mejor detalle. Finalmente, permitirá mejorar la interconectividad y fomentará el cambio de ideas, pensamientos, propuestas. Del mismo modo, generar confianza y lealtad en cada uno de los miembros del equipo reduciendo significativamente las acciones individuales. Sin embargo, para que dicha propuesta funcione y tenga éxito, es necesario que la empresa cree y mantenga buenas relaciones con y entre sus miembros. De tal manera, que se sientan lo suficientemente motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales

Desarrollar un modelo de alianzas estratégicas, considerando los seis componentes claves para su éxito en la negociación: comprobar que la mejor manera de alcanzar los objetivos de la empresa es a través de una alianza estratégica, comprobar que el socio es el adecuado, prestar atención al diseño de la alianza estratégica que se desea efectuar, cuidar la relación con el socio, prestar atención a los cambios de circunstancias y finalmente una infraestructura adecuada para

las operaciones. Los objetivos de toda empresa deben estar relacionados o referenciados a las negociaciones que realiza con sus stakeholders. Por lo tanto, toda organización requiere de diversas entidades para su desarrollo y crecimiento. Es por ello que necesariamente una empresa necesita contratar servicios de terceros (tercerización – Outsourcing). No obstante, los problemas internos pueden conllevar al fracaso de una alianza externa. Por consiguiente, previo a realizar una alianza estratégica se debe comenzar con analizar el ambiente en general de la empresa y sobre todo seleccionar al personal ideal para su ejecución. Seguidamente, se debe identificar al socio o aliado clave para el desarrollo organizacional, dicha relación tiene que basarse en la confianza y credibilidad de ambas organizaciones de modo que en el futuro no se genere situaciones de riesgo que conlleve a una pérdida de reputación de las empresas. Posterior a ello se debe trabajar de la mano con el aliado y definir el tipo de abastecimiento, el cual debe ser flexible, simple y entendible. De tal manera, que no genere confusiones o cuellos de botella en el aprovisionamiento. Seguidamente, se debe conservar la relación con el aliado, este paso es clave, porque dependerá mucho de que tan duradera sea la relación (largo plazo, mediano plazo, y largo plazo). Lo que se busca es que dichas relaciones tenga una duración de largo plazo. Para lograrlo se debe tener en consideración que conforme mi proveedor me abastece correctamente y cumple adecuadamente lo establecido, la empresa también debe responder de la misma manera, cancelando sus obligaciones en el tiempo oportuno, entre otros aspectos relevantes que se desarrolle en dichas negociaciones. Asimismo, ambas organizaciones deben estar comprometidas con la innovación y los distintos avances tecnológicos que la globalización ofrece de tal manera que se mejore los procesos y por ende el producto, y de esta forma diferenciarse de la competencia. Finalmente, una adecuada infraestructura interna de cada organización es clave para el desarrollo exitoso de las alianzas estratégicas. Donde se combinen los distintos recursos con los que cuenta cada empresa para un mejor desempeño organizacional. Cabe recalcar que las alianzas no son buenas ni malas por sí mismas, todo radica en como ambas organizaciones lo sepan administrar. De tal manera, que genere valor de manera considerable en cada una y a su vez mayores oportunidades.

Lo que se busca con la formación de alianzas estratégicas, es mejorar la propuesta de valor del negocio. De tal manera, que se centre en un público objetivo, el cual requiere ser atendido de una manera correcta y de esta manera ampliar el mercado. Por otra parte, se reduce los costos significativamente a través del trabajo conjunto del cliente y los proveedores conllevando a un incremento de los ingresos para ambos negocios y lo que finalmente permite

dichas alianzas es obtener en óptimas condiciones y cantidades los materiales e insumos que requiere la empresa para la producción.

Implementar políticas a los colaboradores tanto de premios como de castigos. Siendo estos: amonestaciones verbales, amonestaciones escritas, descuentos en sus liquidaciones y finalmente el despido de la persona si el caso lo requiere. Dichos castigos deben desarrollarse en el orden en referencia, dependiendo del tipo de infracción que cometa el colaborador. No obstante, el constante seguimiento y capacitación que se le brinde a los mismos es de suma relevancia para el cumplimiento de los objetivos, con la finalidad de desempeñar un mejor control, rendimiento y motivación en el personal. Asimismo, realizar un MOF (manual de organización y funciones) específico, determinado las tareas que va a realizar cada integrante de la jefatura de almacén. Dichas acciones conllevará a una mayor cooperación y grado de superación y de hacer cada día mejor las cosas por parte de los colaboradores. Traduciéndose en productividad y competitividad para la empresa.

Se propone que Tropical Farm como organización deba contar con indicadores que le permita identificar de manera precisa, real, constante y sobretodo en base a esos indicadores clasificar a los distintos proveedores desde inaceptables hasta excepcionales. No obstante, para ello se debe utilizar el modelo SCOR, que comprenda las actividades claves que se desee evaluar de cada proveedor (tiempos de entrega, despachos atendidos correctamente, facilidad de negociación, calidad de los productos, innovación en los productos, capacidad de respuesta, entre otros). Seguidamente, a cada actividad que se está evaluando de los distintos proveedores, los encargados de la jefatura de logística deben otorgarles un peso y una calificación. Dependiendo de qué aspecto es lo principal que se desea evaluar del proveedor. Finalmente, con dichos pesos y calificaciones se obtendrá un ponderado. De acuerdo, con este resultado se clasificara jerárquicamente que proveedor es el más idóneo para un óptimo abastecimiento de los distintos materiales que requiere la organización. Dicho proceso es clave para la gestión de proveedores por el hecho que permite una evaluación comparativa de los distintos proveedores y a su vez el elegir al adecuado para el aprovisionamiento que estén comprometidos y dispuestos a contribuir en la generación de valor agregado. Asimismo, permite estandarizar y normalizar procesos para un mejor control y una óptima toma de decisiones. También, está catalogada como una estrategia de desarrollo con la cual se busca maximizar las utilidades de la empresa y una reducción de costos en los procesos.

VI. Conclusiones

Una vez analizados los resultados y contrastados con la teoría (fuentes externas y fuentes internas). Muestra que los tres temas, (proveedores, compras, almacén), concernientes al aprovisionamiento se deben desarrollar correctamente. Los tres procesos deben estar sincronizados y estandarizados de tal manera que no afecte a la productividad de la empresa. El hecho de que uno de los tres no se lleve con el debido proceso afecta al aprovisionamiento de la empresa, tal como se logra observar en la organización, incluso puede conllevar a un efecto látigo en lo que respecta al aprovisionamiento. Resumiendo y analizando de manera general todas las preguntas del sistema de aprovisionamiento. Por las deficiencias y el modo de trabajar de la empresa, demuestra que está laborando en una cadena productiva, que a su vez por algunas deficiencias detectadas no llega a concretarse como tal.

En el acápite de resultados y discusión se puede observar una débil relación entre la empresa y sus distintos proveedores. Por el contrario, se logra observar ciertos inconvenientes que tiene la empresa para poder ser abastecida de una manera correcta. No obstante, se presencia el poco o escaso estudio y seguimiento que se le brinda al proveedor. Asimismo, la principal causa para este inconveniente es que los acuerdos pactados entre la empresa y sus proveedores no se cumplen a cabalidad debilitando sus relaciones.

Si bien es cierto la empresa cuenta con un proceso estructurado, para minimizar compras equivocadas y satisfacer adecuadamente las necesidades del área usuaria y por ende a sus clientes en mercados internacionales. Sin embargo, se pudo observar que existen algunas deficiencias en cuanto a la comunicación interna. Sobre todo entre la jefatura de producción y logística, lo que implica que en ocasiones se realicen compras erróneas o repetitivas. Por ende malversación del efectivo y otros recursos. En muchos casos se debe a la falta de coordinación, comunicación constante y en algunas ocasiones a la comunicación limitada entre las áreas involucradas.

Existen procesos y técnicas que la empresa ha desarrollado. Así como, constantes inspecciones por personal de la empresa como empresas certificadoras a los almacenes. Además cuentan con un sistema que les permite realizar con mejor objetividad las distintas gestiones que ejercen en el almacén. No obstante, se presencié un débil vínculo en cuanto al personal de almacén con el personal de logística. Dicho inconveniente incluso puede llegar a afectar con retrasar la producción. Respecto al factor humano de almacén se logró observar que en determinadas ocasiones no desempeñan correctamente las labores encomendadas.

Adicionalmente, se logró detectar una deficiente infraestructura en cuanto al almacén de materiales e insumos químicos para el fundo (terreno agrícola).

VII. Recomendaciones

Una vez analizado el sistema de aprovisionamiento y las actividades que el personal realiza en la empresa. Se recomienda que la empresa debe priorizar tanto la estrategia de sincronización como la estrategia de racionalización, que son parte de la cadena de suministro. Las cuales incluyen los procesos tradicionales que viene desarrollando la empresa más una distribución eficiente, despachos directos, incrustar dentro de los procesos investigación y desarrollo tecnológico, entre otros aspectos importantes de la gestión de la cadena de suministro. De tal manera, que contribuya a una mejor desempeño de la cadena productiva, en el sentido de que permitirá un mejor nivel de coordinación de los factores principales involucrados en dicha cadena (proveedores, empresa, clientes).

Previo a la elección o al contratar un proveedor nuevo. Se debe realizar una homologación simple. De tal manera, que se reduzca el nivel de riesgo, tanto al momento de negociar como al momento de solicitar un abastecimiento con dicho proveedor. Seguidamente, pactar reuniones con los principales proveedores. Con el fin de entablar una relación más concreta y de esta manera mejorar el rendimiento de ambas organizaciones, incluso llegar a desarrollar asociaciones con sus proveedores y con algunas empresas del mismo rubro. Y con las asociaciones con sus proveedores practicar el abastecimiento just it time (JIT). Con la finalidad de optimizar costos de almacenaje y una reducción significativa en el tiempo de crédito.

Antes de efectuar una compra y contratar con un proveedor, la jefatura de logística debe corroborar si el área que solicita el pedido cuenta con el presupuesto necesario para realizar dicha adquisición. Y de esta manera evitar cualquier reclamo por parte de los proveedores en cuanto a pagos. Para realizar dicha tarea se puede basar en el sistema NISIRA o en una comunicación integrada con la jefatura de contabilidad.

La jefatura de logística, debe contar con información relevante acerca de los proveedores, de tal manera que en un determinado momento, no este solicitando a la jefatura de finanzas. Asimismo, al momento de efectuar una compra, se debe tomar en cuenta los descuentos que los proveedores otorgan por pronto pago y no simplemente basarse en el tema de crédito.

Concerniente a la gestión de compras en relación a la logística interna (almacén), se recomienda, invertir en infraestructura en el almacén de materiales y agroquímicos. De tal manera, que los bienes que se custodian en su interior no sufran daños por manipulación del personal o deterioros adversos al error humano (fenómenos contractuales, como: lluvias, clima

caloroso, etc.). Por consiguiente, una buena infraestructura de las instalaciones conlleva a una mejora en la eficiencia de la empresa. Reduciendo los tiempos de despacho, facilidad en la movilización de los bienes y optimización de mano de obra.

VIII. Lista de referencias

- Anaya Tejero, J. J. (2000). *Logística integral* (Primera). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. (E. Quintanar Duarte, Ed.) (Quinta). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Calderón Fornaris, P. A., & Piñeiro Suarez, N. (2003). *Metodología de la investigación científica*. La Habana, Cuba.
- Carreño Solis, A. (2011). *Logística de la A a la Z* (primera). Lima.
- Charry Condor, H. O. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. Universidad Mayor De San Marcos.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. (R. A. Del Bosque Alayón, Ed.) (Duodécima). México, México: Mc Graw Hill.
- Chavesta Capuñay, A., & Reyes Inca Jave, A. (2015). *Propuesta de un modelo de éxito en gestión del aprovisionamiento para las medianas empresas del sector textil confecciones de Lima, basado en las buenas prácticas logísticas del CSCMP 's supply chain process standards*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Retrieved from file:///C:/Users/hp/Desktop/Tesis III/Tesis Chavesta y Reyes.pdf
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. (L. M. Cruz Castillo, Ed.) (Tercera). México, México: PEARSON EDUCACIÓN. Retrieved from <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>
- Fernández López, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. (COPYRIGHT, Ed.) (Primera). Madrid.
- Fundación CODESPA. (2011). Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor. *Fundación Codespa*, 84. Retrieved from <https://www.codespa.org/app/uploads/metodologias-analisis-bajo-enfoque-cadenas-de-valor.pdf>
- Fundación para el conocimiento Madrid. (2003). Modelo Intellectus: medición y gestión de capital intelectual. Madrid, España. Retrieved from <https://www.madrimasd.org/cultura-cientifica/ciencia-cultura/ensayo/modelo-intellectus-medicion-gestion-capital-intelectual>
- Garay Salazar, A. L. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales en una empresa que produce y distribuye muebles de madera*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- García Márquez, L. F., & Jaramillo Velásquez, D. C. (2014). *Diseño de un modelo de logística*

- de entrada que comprende: compras, inventarios y almacenamiento, para la empresa Chorifer del Municipio de Santa Rosa de Cabal - Risaralda.* Universidad Tecnológica De Pereira.
- GS1Perú. (2016). Walmart, cadena de suministro increíblemente. Retrieved November 23, 2017, from <https://es.linkedin.com/pulse/walmart-una-cadena-de-suministro-increiblemente-exitosa-cdi-gs1-peru>
- Hernández de Cos, P., & Hernando, I. (2008). *El crédito comercial en las empresas manufactureras españolas.* ESPAÑA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación.* (J. Chacon Mares, Ed.) (Quinta). México, México: Mc Graw-Hill.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2011). *Administración de compras y abastecimientos.* (J. Mares Chacon, Ed.) (Catorceava). México, México: Mc Graw-Hill. Retrieved from <https://cuadernosdelprofesor.files.wordpress.com/2016/01/libro-admondecomprasyabastecimientos.pdf>
- Martínez Ortiz, C. H., & Acevedo Ortiz, A. F. (2014). *Plan de mejoramiento para el sistema de Aprovisionamiento y centro de distribución de la empresa "El Nogal S.A."* Universidad Industrial de Santander.
- Mata, S. (1997). *Outsourcing, el futuro de la empresa* (Primera). Madrid, España: ECOPRESS EDICIONES.
- Montoya Palacio, A. (2010). *Administración de compras.* (A. Acosta Quintero, Ed.) (Tercera). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T., & Vergara Schmalbach, J. C. (2012). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso Cotecmar, 8, 27–42. Retrieved from <http://repository.eia.edu.co/handle/11190/688>
- Noreña, A. L., Alcaraz Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo Malpica, D. (2012, October). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263–274. <https://doi.org/10.5294/1824>
- Peréz Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial.* Madrid, España: ESIC.
- Pino Quintario, M. L., Pino Mariño, M. de los Á., & Sánchez Pérez, M. del C. (1999). *Aprovisionamiento.* (R. Calvo, Ed.) (Primera). Madrid, España: EDITEX.
- Poirier C, C. (2001). *Administración de cadenas de aprovisionamiento.* (N. Urzúa Bustamante, Ed.). México, México: OXFORD.

- Render, B., & Jay, H. (2014). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES*. (B. Gutiérrez Hernández, Ed.) (Novena). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rios Rios, W. (2011). Ciencia Empresarial: El Perú juega su futuro en segunda vuelta. *15/05/2011*, 55–57.
- Romero Espinoza, F., Melgarejo Molina, Z. A., & Vera Colina, M. A. (2016). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia, *6(13)*, 29–41.
- Ruiz Torres, A. J., Ablanedo Rosas, J. H., & Ayala Cruz, J. (2012). Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. *Estudios Gerenciales*, *28(122)*, 29–48. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70192-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70192-4)
- Silva, M. (2016, April 7). Costo logístico en la agroexportación. *7 de Abril de 2016*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/negocios/costo-logistico-llega-49-agroexportacion-183901>
- Solé Farré, J. (2009, January 5). El aprovisionamiento global. *5 de Enero de 2009*. Madrid, España. Retrieved from https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/01/05/economia/1231271751_850215.html
- Sueiro, E. (2015). “Más del 60% de los problemas de la empresa son consecuencia de una mala comunicación.” In *15 de mayo del 2015* (p. 1). Navarra. Retrieved from <http://www.cen7dias.es/contenido.php?bol=195&id=3165&sec=2>
- Vilas, J. M. (2011). *Marcas líderes y distribuidores*. Madrid, España: ESIC.

Anexos

Anexo 1: Guía de la entrevista



Guía de entrevista

Agradeceré infinitamente su colaboración por cooperar con el desarrollo de cada pregunta planteada referente al tema de aprovisionamiento. Asimismo, las respuestas obtenidas permitirán ejemplificar mejor el tema en referencia.

1. ¿Qué experiencias ha vivido en cuanto a la selección de proveedores a lo largo del tiempo en la empresa?
Experiencias buenas - Experiencias malas
2. ¿De qué manera evalúa el rendimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?
3. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?
4. la empresa tiene establecida una clasificación jerárquica de sus proveedores
Tipos de proveedores
5. ¿Cómo han sido las relaciones con los proveedores antiguos y como son con los proveedores actuales?
Comunicación, cooperación, la buena voluntad
6. Considera usted importante que la empresa cuente con asociaciones en estos momentos
7. La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en el rendimiento de la empresa
8. Considera usted que la comunicación entre las áreas internas y el departamento de compras es efectiva y constante
9. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa (uso de cotizaciones, órdenes de compras)?
Compras al crédito – compras al contado
10. ¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones? (que experiencias ha tenido)
11. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

12. ¿Cómo organiza la documentación comercial administrativa, que experiencias ha vivido en este aspecto?
13. ¿Qué experiencias buenas y malas ha presenciado en lo que respecta a la recepción de las adquisiciones?
14. ¿Qué pasos tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones?
15. La distribución del almacén y la ubicación de los productos facilita el tiempo de localización de los mismos
Visibles, pasadizos amplios
16. Maneja comprobantes o similares de entrega para el despacho de un bien
Ordenes de salida, comprobantes de entrega
17. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

Anexo 2: Procesamiento de la información en Excel

Pregunta	Entrevistado	Respuesta		Resultados
¿Qué experiencias ha vivido en cuanto a la selección de proveedores a lo largo del tiempo en la empresa? Malas - buenas	Entrevistado 1	Experiencias buenas: cuando nos han atendido correctamente nuestros requerimientos	Experiencias malas:	Experiencias buenas: los proveedores cumplen con los acuerdos Experiencias malas: nos ofrecen algo y no cumplen
	Entrevistado 2	Experiencias buenas: Cuando los proveedores verdaderamente si cumplen lo que ofrecen	Experiencias malas: te ofrecen algo y no te traen las cosas o te traen una cosa por otra	
	Entrevistado 3	Experiencias buenas: porque cumplen con los tiempos de entrega, el producto adecuado, precios cómodos	Experiencias malas: empezaron siendo buenos y luego de un tiempo ya empiezan a incumplir los acuerdos	
	Entrevistado 4	Experiencias buenas: al comienzo como cuando tratan de entrar a cualquier empresa como proveedores, tratan de mostrar lo mejor de ellos	Experiencias malas: a veces mienten respecto a lo que puedan vender o no, el tiempo de entrega, la rapidez con que puedan entregar un producto	
¿De qué manera evalúa el	Entrevistado 1	Que cumplan con los acuerdos, con todos los requerimientos que se necesita, los precios, fechas de entrega y lo principal la calidad		se evalúa: precios, calidad,

rendimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	Entrevistado 2	Cuando tiene un buen producto, tiene calidad, sus productos duraderos y te dan un buen precio	fechas de entrega y créditos
	Entrevistado 3	El tema de crédito, tiempos de entrega, la calidad	
	Entrevistado 4	Características de los productos, la calidad, el tiempo, la diversificación de productos, los precios y los créditos	
¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?	Entrevistado 1	Se planea algunas reuniones, en la cual expresamos nuestros requerimientos y como deben abastecernos	se planean reuniones, pero no muy seguido, pero se desarrollan de una manera informal, sin una planeación futura
	Entrevistado 2	Mediante muestras, pero mayormente se basa en cotizaciones. Si nos reunimos de vez en cuando, pero no muy seguido. Cuando queremos hacer alianzas estratégicas con los proveedores entonces los llamamos y les ofrecemos nuestro plan de cómo queremos que nos atiendan	
	Entrevistado 3	Normalmente se trabajaba con reunión fin de mes, con las áreas internas	
	Entrevistado 4	En relación al proveedor, rara vez se visita a sus almacenes, para ver en qué condiciones laboran	
¿La empresa tiene establecida una clasificación jerárquica de sus proveedores ?	Entrevistado 1	Los tipos de proveedores han sido por rubro, mayormente suministran para la etapa de la producción. En cuanto a una clasificación por efectividad tenemos como una observación adicional	la clasificación de proveedores se encuentra por tipo de producto o rubros, en cuanto a efectividad tenemos como una observación adicional
	Entrevistado 2	Los clasificamos por rubros a los proveedores	
	Entrevistado 3	Estaba clasificado por rubros mas no por efectividad	
	Entrevistado 4	Básicamente los vemos de qué tipo proveedor es y tipo de producto que brinda	
¿Cómo han sido las relaciones con los proveedores antiguos y como son con los proveedores actuales?	Entrevistado 1	Si existe comunicación con los proveedores, si en caso se presenta algún problema siempre hay la comunicación con ellos para indicarles o llegar a un acuerdo	si se maneja una comunicación con los proveedores, pero de una manera indirecta (a través de correos, teléfono)
	Entrevistado 2	Mayormente los proveedores pierden el mercado, porque a veces aparecen otros que te dan mejores precios, mejores plazos en tiempo de crédito y no necesariamente por que nos quedó mal	
	Entrevistado 3	La comunicación en si cuando se inicia empieza todo bien se contacta tanto por vía correo, luego por llamada telefónica. Pero hay proveedores que cuando digamos surge los problemas algunos no te responden	

	Entrevistado 4	Bueno normalmente con los antiguos es más fácil ya poder cerrar el contrato para la campaña, por el hecho que ya conocen como de trabajamos	
Considera usted importante que la empresa cuente con asociaciones en estos momentos	Entrevistado 1	No	no
	Entrevistado 2	No	
	Entrevistado 3	No lo veo factible, si trabajar con proveedores independientes clasificados por rubros.	
	Entrevistado 4	No	
La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como está repercute en el rendimiento de la empresa	Entrevistado 1	Si, tiene alianzas con los proveedores, se llegan acuerdos para que ellos puedan abastecernos a tiempo y con esto mejorar nuestra producción y nuestro rendimiento	la empresa cuenta con alianzas con sus principales proveedores
	Entrevistado 2	Si, tiene mayormente estas alianzas Tropical lo realiza con el tema de los cartones, las bolsas y tratamos de ver la forma posible de cómo sacar adelante nuestra campaña	
	Entrevistado 3	Si, cuando inicia campaña se hace algún tipo de alianza con los proveedores fuertes. en algunos casos también se puede dar que nos dan mercadería a consignación	
	Entrevistado 4	Si, contamos con alianzas con agricultores identificados, ellos cumplen con los tiempos necesarios y saben que es lo que necesitamos y queremos	
Considera usted que la comunicación entre las áreas internas y el departamento de compras es efectiva y constante	Entrevistado 1	No había mucha comunicación con las áreas que solicitaban un requerimiento	la comunicación con el área de almacén y sobretodo con producción, no se desarrollaba correctamente
	Entrevistado 2	Si se maneja una comunicación entre las áreas involucradas	
	Entrevistado 3	La comunicación no se daba adecuadamente, muchas veces las áreas internas, no especificaban bien sus requerimientos. Estos problemas se daban todas las semanas	
	Entrevistado 4	Ah sucedido algunas incidencias entre las áreas, pero si es eficaz y constante	
¿Cuál es la forma de comprar de la empresa (uso de cotizaciones, órdenes de compra)?	Entrevistado 1	1° hacemos una ficha , que nos indique el área que solicita el producto 2° hacemos llegar eso al proveedor 3° solicitamos la cotización 4° decidimos a que proveedor comprar 5° hacemos el envío de la orden 6° estamos pendientes de la llegada del producto	1° surge la necesidad de una determinada área 2° presentan su requerimiento a compras 3° solicitamos cotizaciones
	Entrevistado 2	1° hay un presupuesto por área 2° las áreas hacen su requerimiento a compras 3° cotizamos con los proveedores 4° hacemos llegar la orden de compra 5° con las órdenes de compra	

	Entrevistado 3	<p>ingresamos el productos al sistema y a la vez al almacén</p> <p>1° inicia con la necesidad de una determinada área 2° las áreas presentan su requerimiento 3°procedimos a las cotizaciones 4° se seleccionaba la mejor cotización o propuesta 5° se realizaba la orden de compra 6° la orden de compra pasaba por algunas aprobaciones 7° se hacia el envío de la orden de compra al proveedor 8° se hacia el ingreso al almacén para que pueda ser registrada</p>	4° selección de la mejor cotización 5° enviamos la orden de compra al proveedor 6° estamos pendientes del bien hasta la llegada al almacén
	Entrevistado 4	<p>1° pedido por un usuario interno 2° aprobado por su gerencia general y el área de costos 3° empieza las cotizaciones 4° cuadro comparativo entre todas las cotizaciones 5° realización de la orden de compra 6° aprobación por el jefe de compras 7° se realiza un seguimiento al proveedor 8° se hace el ingreso al almacén</p>	
¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones ?	Entrevistado 1	<p>coordinamos con el proveedor para que ellos nos hagan los envíos a planta, el transportista debe tener el seguro contra todo riesgo y siempre estamos en constante comunicación</p>	1° buscamos que el proveedor nos envíe el producto directamente a planta 2° buscamos transportistas con un buen historial y que cuenten con seguros
	Entrevistado 2	<p>1° Hay casos en los que el proveedor te los trae hasta la misma planta 2° hay otros como también agencias de transporte, ellos son los responsables de hacer llegar la mercadería en perfectas condiciones caso contrario hacemos su respectivo reclamo</p>	
	Entrevistado 3	<p>1° Cuando son productos de gran valor, buscamos operadores logísticos que nos pongan en planta nuestro producto (importaciones) 2° cuando son productos críticos, buscamos transportistas que cuenten con seguros, que tengan un buen historial y que también lo dejen en planta</p>	
	Entrevistado 4	<p>nos encargamos de que estos productos estén en óptimas condiciones, forma de envío, el embalaje y como es que este debe llegar en óptimas condiciones</p>	
¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las	Entrevistado 1	<p>1° Se verifica que la guía cumpla con los requisitos 2° se adjunta la orden de compra con las guías 3° el proveedor envía la factura 4° son registradas por contabilidad 5° se pasa al área de tesorería, para ser canceladas en el plazo establecido</p>	1° se verifica la guía junto con la mercadería 2° se adjunta guía con la oren de compra y la cotización 3° el proveedor
	Entrevistado 2	<p>1° la guía debe estar ingresada a almacén 2° la guía se pasa al área de compras, se une con la orden de compra 3° el proveedor nos envía su factura 4° enviamos todo junto a contabilidad</p>	

facturas de compras?	Entrevistado 3	5° contabilidad puede registrar y ya la factura esta provisionada para ser pagada en el plazo establecido		nos hace llegar su factura 4° toda la documentación se pasa a contabilidad 5° contabilidad registra la documentación 6° tesorería se encarga de los abonos respectivos al proveedor
		1° El proveedor tiene que enviar su guía de remisión y la copia de la orden de compra 2° enviada y su factura 3° estas ingresan almacén, primero la mercadería lo registran en el sistema, lo ponen su sello con su nota de ingreso 4° el área de compras por su parte compras lo que hace es unir las cotizaciones, la orden de compra original y el resto de documentación 5° contabilidad registra toda la documentación 6° tesorería, se encarga de hacer el abono correspondiente		
		Entrevistado 4	1° emitimos la orden de compra 2° guías selladas por los almaceneros se pasa al área de logística 3° logística lo une con su orden aprobada, su sustento de las cotizaciones y además como una ficha RUC del proveedor 4° pasa al área de contabilidad ellos validan que todas las facturas y el resto de documentación 5° tesorería, se encarga del pago a través de un flujo, emitiendo una relación semanal de algunos proveedores que se les va a pagar	
¿Cómo organiza la documentación comercial administrativa, que experiencias ha vivido en este aspecto?	Entrevistado 1		contabilidad, es el área que se encargada de almacenar la información contable y documentación administrativa	
	Entrevistado 2	el área contable ya tiene todos los documentos y es esa área quien se encarga de guardar dicha documentación		
	Entrevistado 3	estos documentos se encuentran en poder del área de contabilidad		
	Entrevistado 4	nosotros solo nos encargamos de la orden de compras, guías y facturas las cuales ya se pasa a contabilidad		
¿Qué experiencias buenas y malas ha presenciado en lo que respecta a la recepción de las	Entrevistado 1	Experiencias buenas: el proveedor cumple con enviar lo que se le solicita al igual que la documentación	Experiencias malas: envían un producto por otro	Experiencias Buenas: el pedido llega correctamente al igual que la documentación Experiencias malas: llegan productos en
		Experiencias buenas: cuando cumplen con todo lo que ofrecen	Experiencias malas: a veces llega en mal estado la mercadería, otras veces envían una cosa por otra	

adquisiciones?	Entrevistado 3	Experiencias buenas: cuando las cosas llegan correctamente	Experiencias malas: al ingresar los productos almacén no avisaban a los usuarios, almacén no enviaba su correo de los ingresos, llegaban cosas faltando en relación a la guía y almacén no avisaba a tiempo para hacer los reclamos al proveedor	mal estado, envían una cosa por otra
	Entrevistado 4	Experiencias buenas: cuando los proveedores cumplen con los requisitos en la forma de llegar sus productos	Experiencias malas: algunas características de los productos no es lo que solicitamos, llega el producto y la orden no está aprobada	
¿Qué pasos tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones?	Entrevistado 1	1° verificar las cantidades 2° revisar de que proveedor es		Previo al ingreso se revisa la mercadería, a la vez se coloca en un lugar específico junto con un código y se registra en el sistema NISIRA
	Entrevistado 2	1° cada producto tiene un código con el cual ha sido registrado en el almacén y se ingresa al sistema en función a ese código 2° se verifica sus fichas técnicas y su flujo de seguridad		
	Entrevistado 3	1° se revisa la mercadería en cuanto a calidad y cantidad 2° se ubicaba la mercadería en un lugar específico		
	Entrevistado 4	1° el proceso es simple y efectivo, todos los ingresos son registrados en el sistema y luego pasan la documentación al área correspondiente		
La distribución del almacén y la ubicación de los productos facilitan el tiempo de localización de los mismos	Entrevistado 1	1° se ubican de acuerdo al tipo de producto 2° están ordenados, pasadizos amplios, para que puedan moverse de un lado a otro y hacer los despachos respectivos		Los almacenes cuentan con las medidas y señalizaciones necesarias para poder movilizar los bienes dentro del mismo. Así como, una mejor visualización de las existencias
	Entrevistado 2	1° está distribuido de manera que se puede ubicar fácilmente los productos		
	Entrevistado 3	1° por normas la empresa tenía varias verificaciones, entonces los almacenes tenían que estar señalizados y pasillos pintados		
	Entrevistado 4	1° si tenemos ubicaciones, corredores en lo que son los almacenes, anaqueles que cuentan con una estructuración de abecedario y por número 2° sección por productos de acuerdo a su composición		
Maneja comprobantes?	Entrevistado 1	se maneja lo que es orden de salida para el		se maneja ordenes de

es o similares de entrega para el despacho de un bien Ordenes de salida, Comproban tes de entrega	Entrevistado 2	ingreso y salida de un producto	salida, derivadas de un pedido interno, asimismo se registra los datos de la personas que retira el bien del almacén (n° de DNI, firma y nombre)
		se realizan pedidos internos que hacen cada usuario en el sistema, este tiene que ser aprobado por el jefe de área para que puedan salir	
	Entrevistado 3	1° se realizaba un requerimiento interno, aprobada por su jefatura de cada área 2° se hacía firmar una orden de despacho y quedaba sustentado con su firma y N° de DNI y quien es el responsable de llevar el producto	
		Entrevistado 4	
¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	Entrevistado 1	se utiliza el sistema NISIRA, lo cual tiene registrado cada tipo de producto por áreas y cuando tienen las entradas y salidas	el método que utiliza la empresa, para el tema de entradas y salidas es el método PEPS (primeras entradas primeras salidas), con apoyo del sistema NISIRA
	Entrevistado 2	mayormente se usa el método PEPS, con apoyo del sistema NISIRA	
	Entrevistado 3	normalmente tratamos de hacer los primeros ingresos las primeras salidas	
	Entrevistado 4	Ver el vencimiento de los productos, las rotaciones, indicadores de salida que nos facilita para que el almacén esté en orden. Para ellos se visualiza en el sistema NISIRA	

Anexo 3

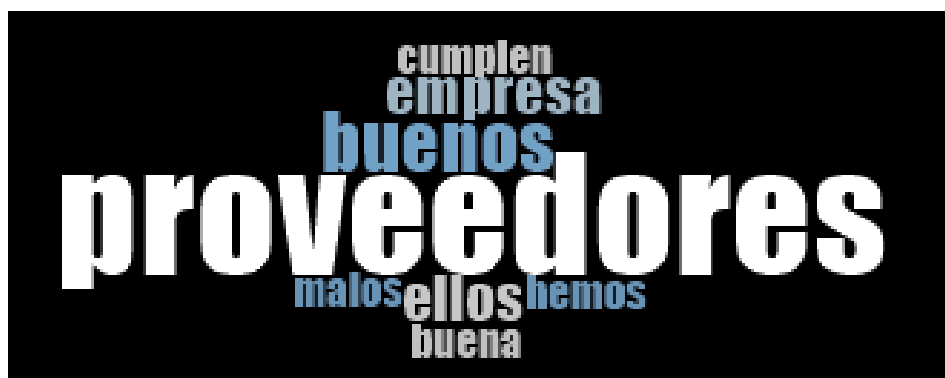


Figura 1. Experiencia en la selección de proveedores

Fuente: elaboración propia

Anexo 4



Figura 2. Evaluación del rendimiento de sus proveedores
Fuente: elaboración propia

Anexo 5



Figura 3. Métodos para la evaluación de sus proveedores
Fuente: elaboración propia

Anexo 6



Figura 4. Clasificación jerárquica de los proveedores
Fuente: elaboración propia

Anexo 7



Figura 5. Relaciones con los proveedores

Fuente: elaboración propia

Anexo 8

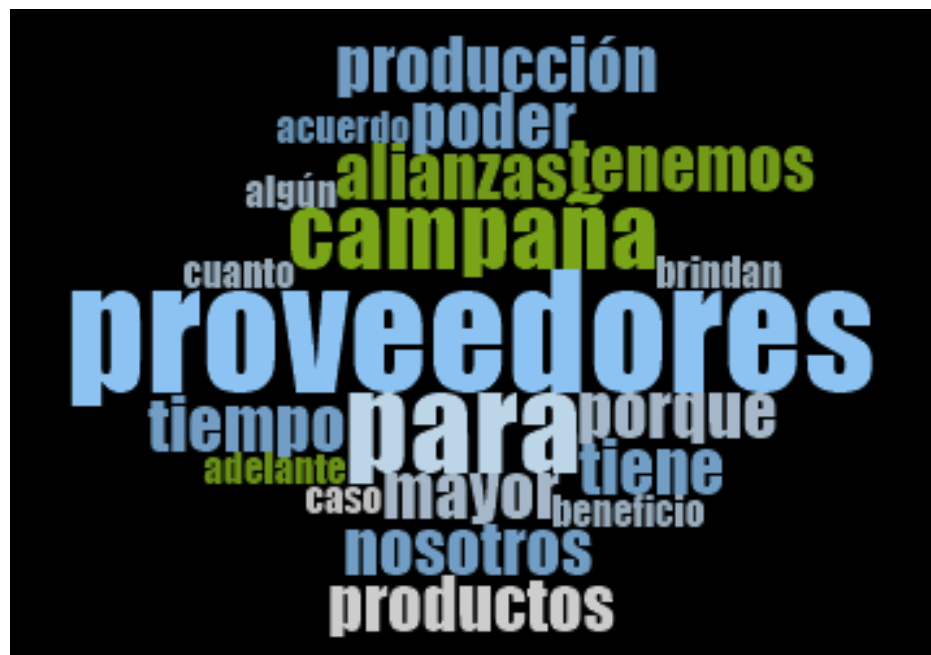


Figura 6. Alianzas con los proveedores

Fuente: elaboración propia

Anexo 9



Figura 7. Comunicación entre las áreas internas y el área logística
Fuente: elaboración propia

Anexo 10



Figura 8. Proceso para que el bien llegue en perfectas condiciones
Fuente: elaboración propia

Anexo 11

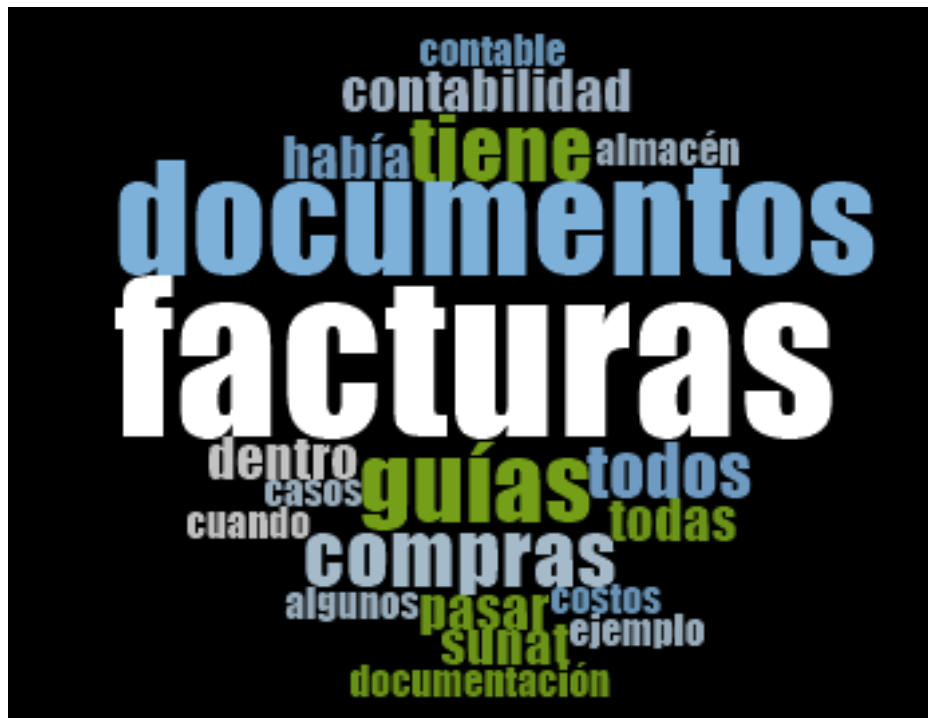


Figura 9. Organización de la documentación
Fuente: elaboración propia

Anexo 12

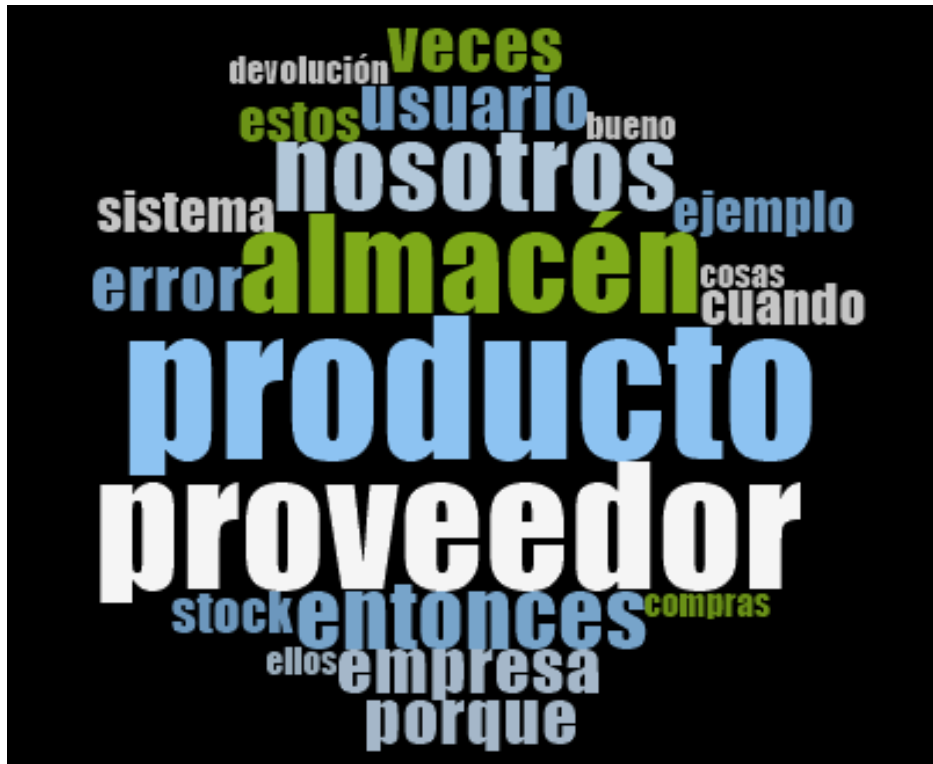


Figura 10. Recepción de las adquisiciones
Fuente: elaboración propia

Anexo 13



Figura 11. Distribución e infraestructura del almacén

Fuente: elaboración propia

Anexo 14



Figura 12. Comprobantes de entrega para el despacho de un bien

Fuente: elaboración propia

Anexo 15



Figura 13. Métodos para las entradas y salidas
Fuente: elaboración propia

Anexo 16

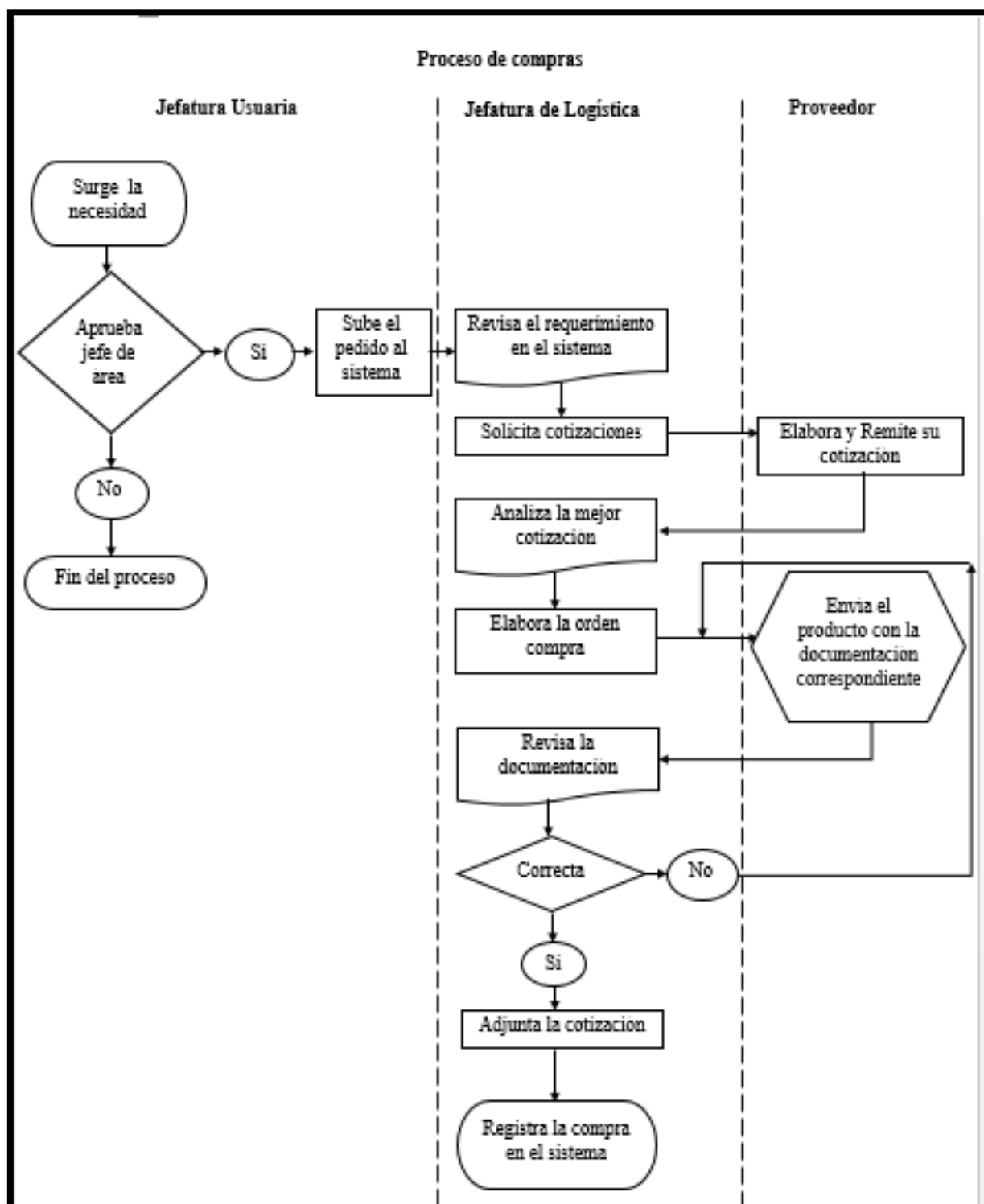


Figura 14. Proceso de compra
Fuente: elaboración propia

Anexo 17

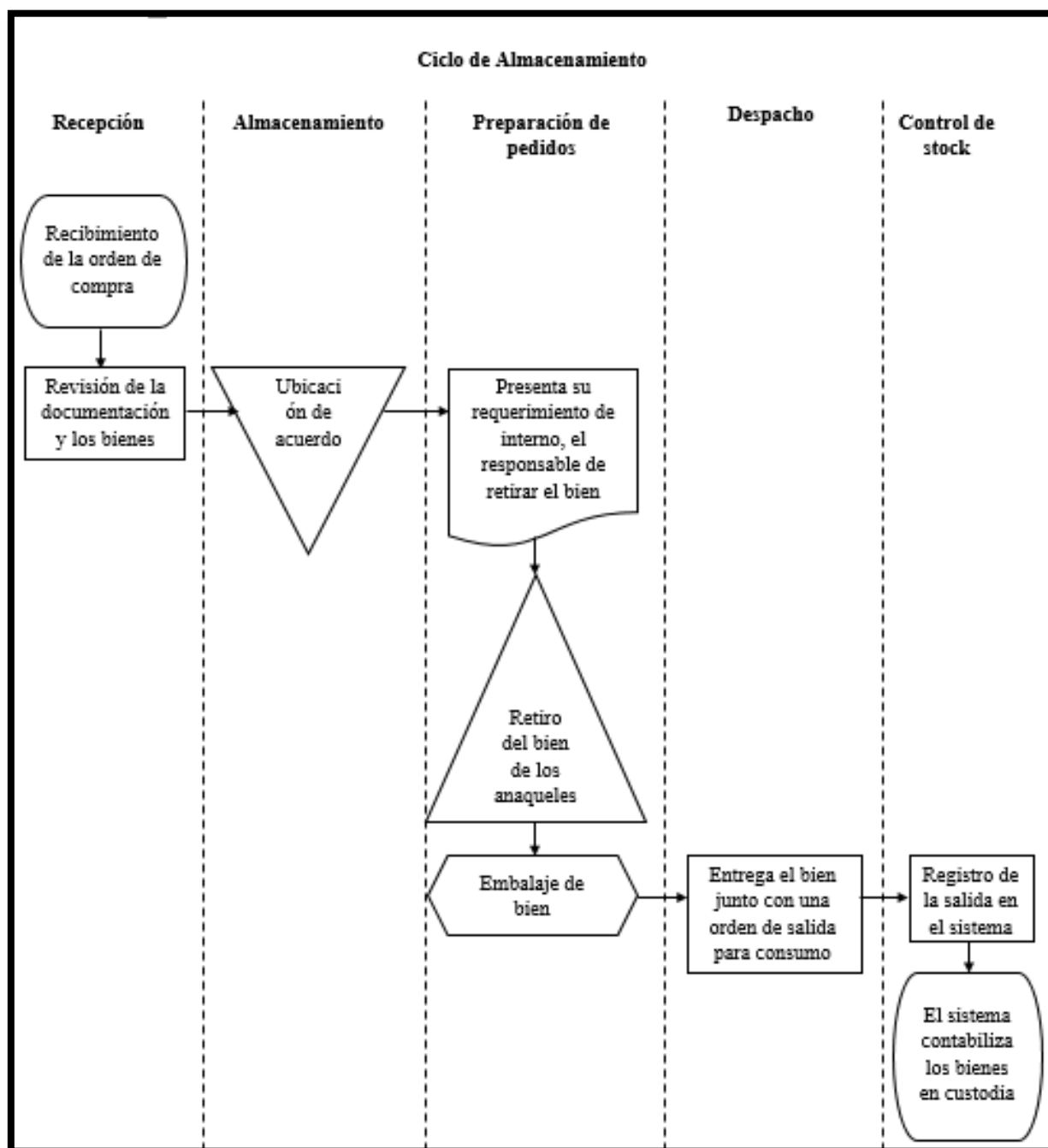


Figura 15. Ciclo de almacenamiento

Fuente: elaboración propia

Anexo 18

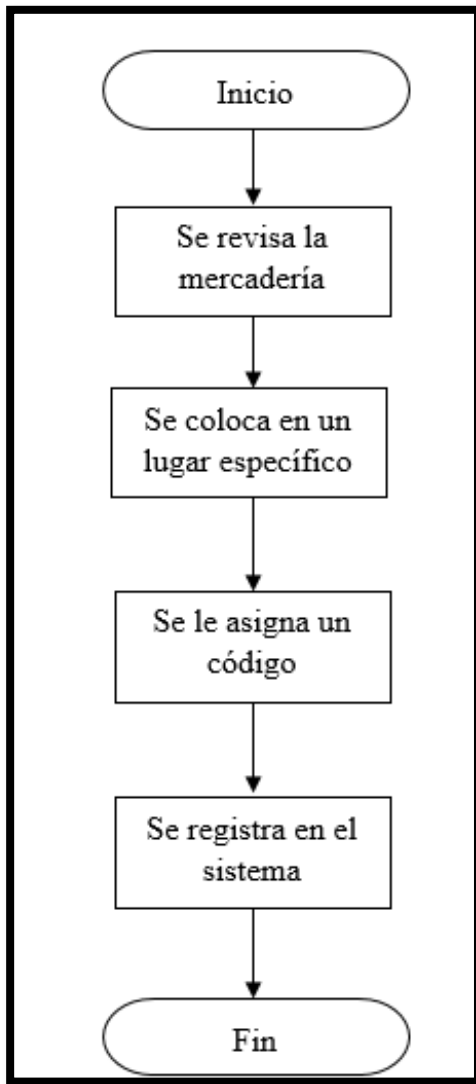


Figura 16. Pasos para el almacenamiento del producto
Fuente: elaboración propia

Anexo 19

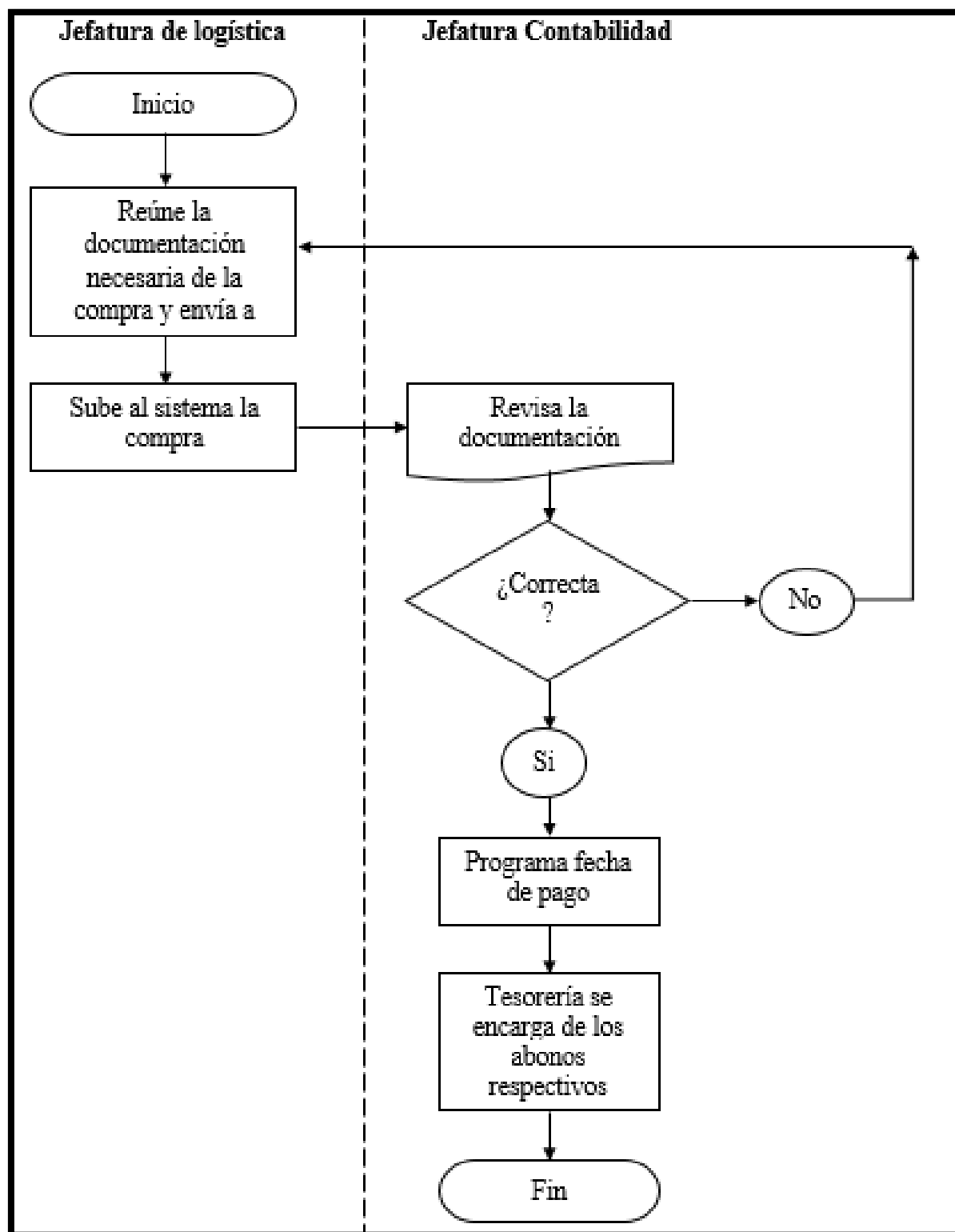


Figura 17. Pasos para la liquidación de facturas de compras
Fuente: elaboración propia

Anexo 20

TROPICAL FARM S.A.C.

CAL.EL MAESTRO NRO. 610 (KM 848 ANTIGUA CAR PAN NORTE) LAMBAYEQUE - LAMBAYEQUE - MOTUPE
 RUC: 20480118023

ERP Nisira www.nisira.com.pe



R.U.C. 20480118023

ORDEN DE COMPRA

0001/0008429

PROVEEDOR	LOPEZ Y CIA S.A.C.	FECHA	27/10/2018
D.N.I. / R.U.C.	20480172150	SUCURSAL	SUCURSAL PRINCIPAL - 2018
DIRECCIÓN	CAL.ALFONSO UGARTE NRO. 1640	ALMACEN	ALMACEN - CENTRAL
CONTACTO		LOTE	
TELÉFONO/FAX		AREA	GAF-EMP-ALMACEN
FACTURAR A	TROPICAL FARM S.A.C.	RUC	20480118023
DIRECCION	CAL.EL MAESTRO NRO. 610 (KM 848 ANTIGUA CAR PAN NORTE)		

#		DESCRIPCION	Consumidor	U.M.	Cant.	P.UNIT.	TOTAL
001	250500700105	PEGAMENTO AFRICANO	07A	GLN	1.00	37.2881	37.28
						VALOR VENTA	S / 37.28
FLETE PREPAGO: S /						I.G.V.	18.00% S / 6.71
CONDICIONES DE COMPRA						TOTAL	S / 44.00

CUARENTA Y CUATRO Y 00/100 SOLES

FLETE PREPAGO: S /

CONDICIONES DE COMPRA

FORMA DE PAGO CONTADO

MONEDA SOLES

PLAZO DE ENTREGA INMEDIATA

LUGAR DE ENTREGA

Fecha de Vencimiento de Productos:

Las fechas de fabricación / producción y vencimiento deben ser debidamente rotuladas en los productos.

No se aceptará ningún producto próximos a vencer. Los agroquímicos con fecha de vencimiento no menor a 6 meses

Garantía:

Los productos deberán estar adecuadamente embalados de acuerdo a las características. Cualquier avería y/o deterioro debido a un embalaje inadecuado será de responsabilidad del proveedor, debiendo asumir todos los costos de reposición o reparación de los mismos.

Adicionalmente, el proveedor deberá garantizar el material adquirido contra todo defecto de fabricación y/o vicios ocultos

Documentación:

Los comprobantes de pago deben ser enviados a nuestras oficinas de Lima y Chiclayo, NO ENVIADOS CON PRODUCTOS
 AL ALMACEN debe incluir por cada documento presentado:

1.- **Productos: Factura, Guía de remisión y Orden de compra debidamente firmada.**2.- **Letras: Con carta detallando la relación de Comprobantes de pago en canje**3.- **Guías de remisión: Consignar destinatario y colocar el número de OC****OBSERVACIONES**

HECHO POR
 Heyner Pérez Irene

APROBADO - JEFE LOGISTICA
 Administrador del Sistema

Figura 18. Orden de compra que maneja la empresa

Fuente: empresa Tropical Farm S.A.C.

Anexo 21



CAL.EL MAESTRO NRO. 610 (KM 848)

REQUERIMIENTO INTERNO REQ 0001 0008076

MOTIVO: REQUERIMIENTO PARA CONSUMO

Página 1 de 1

19/11/2018

11:58:53

Almacen : 001 ALMACEN - CENTRAL

Area : OPER-016 GAF-EMP-ALMACEN

Fecha Requerimiento : 01/11/2018

Responsable : 000125 Fiorella Mio Obando

Línea	Código	Descripción	U.M.	Cantidad	Consumidor	Ubicación	Para Fect
001	951600100014	PLASTICO TRANSPARENTE 80 X 5	MTS	21.000	ALMACEN		01/11/201
002	250500700105	PEGAMENTO AFRICANO	GLN	1.000	ALMACEN		01/11/201

Registros procesados 2

HECHO POR

FMIOEL01/11/201811:21:22AM

APROBADO POR

FMIOEL01/11/201811:21:38AM

Figura 19. Documento de requerimiento interno que maneja la empresa

Fuente: empresa Tropical Farm S.A.C.

Anexo 22



CAL.EL MAESTRO NRO. 610 (KM 848 ANTIGUA CAR PAN NORTE) LAMBAYEQUE - LAMBAYEQUE - MOTUPE

Página 1 de 1
19/11/2018
12:00:33**SALIDA PARA CONSUMO DE MANTENIMIENTO**
2018-0010507

Almacen

Responsable 001 ALMACEN - CENTRAL

Fecha Salida 01/11/2018

Ciente / Proveedor 000125 Fiorella Mio Obando

20480118023 TROPICAL FARM S.A.C.

Item	Código	Descripción	Ubicación	U.M	Cantidad	Consumidor
001	25050020018	TUERCA 1/2"	5-C-1	UND	20.000	ME0106 SECTOR : SALA DE PROCESO
002	25050020022	ANILLO INOX PLANO 1/2"	5-D-3	UND	40.000	ME0106 SECTOR : SALA DE PROCESO
003	25050060013	VARILLA INOX 1/2" X 6M	EXTERIO	UND	3.000	ME05020202 LINEA ESTATICA - FAJA DE ACONDICIONAMIENTO (SELECCIÓN, CORTE, PELADO) (Activo Fijo)

Entregado por

Recibido Por
ROCIO SIESQUEN/ 44637557

Figura 20. Recibo para dar salida a un bien de almacén
Fuente: empresa Tropical Farm S.A.C.

Anexo 23



Chiclayo, 22 de noviembre de 2017

Carta N° 064-2017-USAT-EADM

Señor:
Jhon Mestanza Sigüeñas
Jefe de Logística
Tropical Farm S.A.C.
Presente.-

Asunto: Solicito permitir acceso a información para trabajo de investigación.

Es grato dirigirme a usted para expresarle el cordial saludo a nombre de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a la vez manifestar que el señor; **CUBAS FERNANDEZ, STIWAR HOMERO**, estudiante de nuestra institución requiere solicitar información para facilitar el desarrollo de su tesis que lleva por título **“Propuesta de mejora del sistema de aprovisionamiento de la empresa Tropical Farm”**.

En ese sentido, me permito presentar al estudiante de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales:

DNI: 78112664

Nombre: CUBAS FERNANDEZ, STIWAR HOMERO

Por lo que solicito a Usted brindarle su apoyo para la realización de sus objetivos.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que brinde a la presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Mgr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente
Directora

Escuela de Administración de Empresas

ESCUELA DE
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Figura 21. Carta de presentación

Fuente: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo

Anexo 24



Chiclayo, 26 de noviembre de 2017

Profesora
Mgtr. Rocío Saavedra Yorente.
Directora de administración.
Presente

Me dirijo a Ud., en la oportunidad de aceptar a él (la) bachiller "Cubas Fernández Stiwar Homero", estudiante de la **Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo** en la especialidad de **administración de empresas**, para realizar su trabajo de investigación en esta empresa a partir de 28 de agosto del 2017 y por un periodo mínimo de **18 meses** consecutivas de acuerdo al desarrollo del curso de tesis I, II y III.

El (la), bachiller "Cubas Fernández Stiwar Homero", tendrá como docente de curso al profesor Mgtr. Marco Arbulú Ballesteros y desarrollará durante este periodo el proyecto titulado "Propuesta de mejora del sistema de aprovisionamiento de la empresa TROPICAL FARM" y las actividades específicas indicadas en el respectivo Plan de Trabajo.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

Ing. Henry Estela Oliva
Gerente de Operaciones

Empresa: Tropical Farm S.A.C.
Dirección / Teléfono: Calle El Maestro, N°610 - Motupe, Motupe, 943776537,
hestela@tropicorp.com.pe

Figura 22. Carta de presentación simple
Fuente. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo

Anexo 25: validación del instrumento**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mg. Juan César Farías Rodríguez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE LA EMPRESA TROPICAL FARM -2018"**, elaborado por el Bach. **STIWAR HOMERO CUBAS FERNÁNDEZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 30 de mayo de 2018.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Juan César Farías Rodríguez.

Cargo Actual: DOCENTE UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO



3. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

RIESGO PERCIBIDO

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué experiencias ha vivido en cuanto a la selección de proveedores a lo largo del tiempo en la empresa? Malas - buenas		✓		
2	¿De qué manera evalúa el rendimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	✓			
3	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?		✓		
4	¿La empresa tiene establecida una clasificación jerárquica de sus proveedores? Tipos de proveedores		✓		
5	¿Cómo han sido las relaciones con los proveedores antiguos y como son con los proveedores actuales? Comunicación Cooperación La buena voluntad	✓			
6	¿Considera usted importante que la empresa cuente con asociaciones en estos momentos?		✓		
7	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como está repercute en el rendimiento de la empresa?	✓			
8	¿Considera usted que la comunicación entre las áreas internas y el departamento de compras es efectiva y constante?	✓			
9	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa (uso de cotizaciones, órdenes de compra)? Contado, crédito		✓		
10	¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones? (que experiencias a tenido)		✓		
11	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?		✓		



		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
12	¿Cómo organiza la documentación comercial administrativa, que experiencias ha vivido en este aspecto?		✓		
13	¿Qué experiencias buenas y malas ha presenciado en lo que respecta a la recepción de las adquisiciones?	✓			
14	¿Qué pasos tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones?	✓			
15	La distribución del almacén y la ubicación de los productos facilita el tiempo de localización de los mismos (Visibles, pasadizos amplios)		✓		
16	Maneja comprobantes o similares de entrega para el despacho de un bien (ordenes de salida) (comprobantes de entrega)		✓		
17	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	✓			

Nombre: Lic. Juan César Farías Rodríguez.

Firma: _____

Anexo 26: validación del instrumento**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Lic. Jhon Darwin Mestanza Sigüeñas, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE LA EMPRESA TROPICAL FARM -2018"**, elaborado por el Bach. **STIWAR HOMERO CUBAS FERNÁNDEZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 30 de mayo de 2018.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Lic. Jhon Darwin Mestanza Sigüeñas.

Cargo Actual: JEFE LOGISTICO



3. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

RIESGO PERCIBIDO

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innesario	Observación
1	¿Qué experiencias ha vivido en cuanto a la selección de proveedores a lo largo del tiempo en la empresa? Malas - buenas	X			
2	¿De qué manera evalúa el rendimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	X			
3	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?	X			
4	¿La empresa tiene establecida una clasificación jerárquica de sus proveedores? Tipos de proveedores	X			
5	¿Cómo han sido las relaciones con los proveedores antiguos y como son con los proveedores actuales? Comunicación Cooperación La buena voluntad		X		
6	¿Considera usted importante que la empresa cuente con asociaciones en estos momentos?		X		
7	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como está repercute en el rendimiento de la empresa?		X		
8	¿Considera usted que la comunicación entre las áreas internas y el departamento de compras es efectiva y constante?	X			
9	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa (uso de cotizaciones, órdenes de compra)? Contado, crédito	X			
10	¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones? (que experiencias ha tenido)	X			
11	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?		X		



		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
12	¿Cómo organiza la documentación comercial administrativa, que experiencias ha vivido en este aspecto?		X		
13	¿Qué experiencias buenas y malas ha presenciado en lo que respecta a la recepción de las adquisiciones?		X		
14	¿Qué pasos tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones?	X			
15	La distribución del almacén y la ubicación de los productos facilita el tiempo de localización de los mismos (Visibles, pasadizos amplios)	X			
16	Maneja comprobantes o similares de entrega para el despacho de un bien (ordenes de salida) (comprobantes de entrega)	X			
17	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	X			

Nombre: Lic. Jhon Darwin Mestanza Si gúeñas.

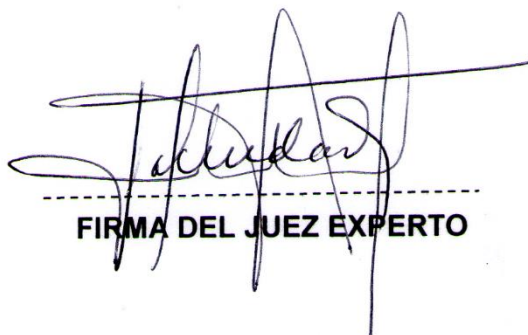
Firma: _____

Anexo 27: validación de instrumento**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO DE LA EMPRESA TROPICAL FARM -2018”**, elaborado por el Bach. **STIWAR HOMERO CUBAS FERNÁNDEZ**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 30 de mayo de 2018.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra.

Cargo Actual: DOCTOR



1. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

RIESGO PERCIBIDO

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Qué experiencias ha vivido en cuanto a la selección de proveedores a lo largo del tiempo en la empresa? Malas - buenas		✓		
2	¿De qué manera evalúa el rendimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?		✓		
3	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?		✓		
4	¿La empresa tiene establecida una clasificación jerárquica de sus proveedores? Tipos de proveedores		✓		
5	¿Cómo han sido las relaciones con los proveedores antiguos y como son con los proveedores actuales? Comunicación Cooperación La buena voluntad	✓			
6	¿Considera usted importante que la empresa cuente con asociaciones en estos momentos?		✓		
7	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como está repercute en el rendimiento de la empresa?	✓			
8	¿Considera usted que la comunicación entre las áreas internas y el departamento de compras es efectiva y constante?	✓			
9	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa (uso de cotizaciones, órdenes de compra)? Contado, crédito	✓			
10	¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones? (que experiencias ha tenido)		✓		
11	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?		✓		

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
12	¿Cómo organiza la documentación comercial administrativa, que experiencias ha vivido en este aspecto?		✓		
13	¿Qué experiencias buenas y malas ha presenciado en lo que respecta a la recepción de las adquisiciones?	✓			
14	¿Qué pasos tiene establecido la empresa para el almacenamiento de las adquisiciones?	✓			
15	La distribución del almacén y la ubicación de los productos facilita el tiempo de localización de los mismos (Visibles, pasadizos amplios)		✓		
16	Maneja comprobantes o similares de entrega para el despacho de un bien (ordenes de salida) (comprobantes de entrega)	✓			
17	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	✓			

Nombre: Dr. Jorge Augusto Mundaca Guerra.

Firma:

