

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



**GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA**  
**REPRESENTACIONES DIEGUITO S.R.L**

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

**AUTOR**  
**ANNA CECILIA RUBIO ARBILDO**

**ASESOR**  
**LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE**  
<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

**Chiclayo, 2018**

**GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA  
REPRESENTACIONES DIEGUITO S.R.L**

PRESENTADA POR:

**ANNA CECILIA RUBIO ARBILDO**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

Martha Fiorella Portaro Incháustegui

PRESIDENTE

Carla Ethel Gamarra Flores

SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche

ASESOR

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a Diego Rubio Loja y Flor Arbildo Villa, mis padres, por su amor, confianza, trabajo, sacrificio, ejemplo y ser mi soporte en todos estos años, a ellos dedico todos mis logros, los de hoy y los de mañana.

A mis abuelas Donita y María que a pesar que hace mucho no las tengo conmigo, siempre está en mi mente sus recuerdos, enseñanzas y valores, nosotros seguimos disciplinados, responsables y trabajadores, como siempre nos enseñaron.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores Carlos Montero, Eduardo Amorós, Roberto Anchorena, Juan César Farías y Carla Gamarra, por las enseñanzas brindadas en todo este tiempo, de todos me llevo algo muy especial y sé que lo aprendido jamás lo olvidaré.

A mi asesora Marita Cruz Pupuche por el constante apoyo, su experiencia y motivación para la culminación de este trabajo.

## **RESUMEN**

La presente tesis, Gestión de Abastecimiento de la Empresa Representaciones Dieguito S. R. L, se desarrolló en la empresa ubicada en la ciudad de Chachapoyas, la cual presenta problemas a lo largo de su gestión de abastecimiento debido a su crecimiento sin ruta y sin control; la tesis en mención ha sido desarrollada con el fin de elaborar un plan para la mejora en la gestión de abastecimiento de la empresa, ayudándola a mejorar procesos para poder ser más eficiente y competitiva y llegar a ser un referente importante de las pequeñas y medianas empresas en el país. Esta tesis busca enfocarse en pilares importantes como: la gestión de proveedores, adquisiciones y almacenamiento.

Para la mejora de la gestión de abastecimiento de la empresa Representaciones Dieguito S. R. L se siguió el modelo de administración y gestión de aprovisionamiento de Poirier el cual ayuda a rediseñar y reestructurar procesos, siendo el primer nivel necesario para conocer la empresa, sus procesos y problemas, y el segundo nivel para la propuesta de las soluciones en las distintas áreas y procesos con la finalidad de volver a la empresa más eficiente y competitiva.

Para poder llegar al fondo de todo fue necesario entrevistar tanto al gerente de la empresa como a sus proveedores más importantes, los cuales fueron seleccionados según el principio de Pareto o clasificación ABC, siendo la utilidad obtenida del producto, el factor más importante que afecta la importancia del mismo, para lo cual fue necesario determinar el consumo semanal de cada ítem (producto), para poder luego ingresar a la base de datos los productos con sus respectivos proveedores y poder desarrollar el análisis; los proveedores y producto que fueron utilizados en la presente investigación son los catalogados como A.

Finalmente, el éxito en la implementación y ejecución de lo planeadas dependerán de la actitud y posición que tome el gerente general y los encargados de la toma de decisiones de la empresa. Asimismo, será muy importante apoyar las diversas acciones asignando los recursos necesarios que garanticen su éxito.

Palabras claves: Abastecimiento, almacenamiento, adquisiciones, proveedores, principio de Pareto.

## **ABSTRACT**

The present thesis, Management of Supply of the Company Representaciones Dieguito S. R. L, was developed in the company located in the city of Chachapoyas, which presents problems throughout its supply management due to its growth without route and without control; The thesis in question has been developed in order to develop a plan for improving the supply management of the company, helping it to improve processes to be more efficient and competitive and become an important reference for small and medium-sized enterprises in the country. This thesis seeks to focus on important pillars such as: supplier management, procurement and storage.

For the improvement of the supply management of the company Representaciones Dieguito S. R. L followed the model of administration and management of supply of Poirier which helps to redesign and to restructure processes, being the first level necessary to know the company, its processes and problems, And the second level for the proposal of solutions in the different areas and processes in order to return to the company more efficient and competitive.

In order to get to the bottom of everything, it was necessary to interview both the manager of the company and its most important suppliers, who were selected according to the Pareto principle or ABC classification, with the profit obtained from the product being the most important factor affecting Importance of the same, for which it was necessary to determine the weekly consumption of each item (product), in order to be able to enter into the database the products with their respective suppliers and to be able to develop the analysis; The suppliers and product that were used in the present investigation are those cataloged as A.

Finally, success in the implementation and execution of what is planned will depend on the attitude and position taken by the general manager and the decision makers of the company. It will also be very important to support the various actions by allocating the necessary resources to ensure their success.

Keywords: Supply, storage, procurement, suppliers, Pareto principle.

## ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN .....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes.....	12
2.2. Bases teóricas .....	14
2.2.1 Abastecimiento .....	14
2.2.2 Cadena de suministros .....	15
2.2.3 Proveedores.....	17
2.2.4 Adquisiciones.....	18
2.2.5 Almacenamiento .....	20
2.2.6 Modelo de Administración de la Cadena de Suministro .....	21
2.2.7 Principio de Pareto .....	23
2.3. Definición de términos básicos.....	24
III. METODOLOGÍA .....	26
3.1. Diseño de investigación.....	26
3.2 Área y línea de investigación.....	26
3.3. Población, muestra y muestreo .....	26
3.4. Operacionalización de variables .....	28
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	31
3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	31
IV. RESULTADOS.....	33
V. CONCLUSIONES.....	62
VI. RECOMENDACIONES .....	64
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
VIII. ANEXOS.....	68

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Tipos de proveedores .....	18
Tabla 2 Operacionalización de variables .....	28
Tabla 3 Costo de transporte segun ubicación de proveedor .....	75
Tabla 4 Costos de guía de transporte .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de abastecimiento Fuente: Gaither & Frazier, 2000.....	15
Figura 2 Administración de la cadena de suministros en la manufactura Fuente: Gaither & Frazier,2000.....	16
Figura 3 Administración de las cadenas de aprovisionamiento, áreas de oportunidad Fuente: Poirier, 2001 Nota: Elaboración propia.....	16
Figura 4 Instrumentos para el departamento de compras Fuente: López, 2014.....	20
Figura 5 Procesos dentro del área logística Fuente: Anaya, 2000. ....	20
Figura 6 Clasificación de los almacenes Fuente: Anaya, 2000.....	21
Figura 7 Niveles de la Cadena de Suministros Fuente: Adaptado de Poirier, 2001. ....	21
Figura 8 Primer nivel de la cadena de suministros Fuente: Elaboración propia. ....	22
Figura 9 Primera fase del primer nivel de la cadena de suministros, descripción de la empresa. Fuente: Elaboración propia. ....	22
Figura 10 Fase dos del nivel de la cadena de suministros, descripción de procesos. Fuente: Elaboración propia. ....	23
Figura 11 Nivel II, Identificación de deficiencias y diseño de mejoras. Fuente: Poirier, 2001. ....	23
Figura 12 Organigrama actual de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L Fuente: Elaboración propia .....	40
Figura 13 Diagrama de Ishikawa para identificar las causas y problemas de la empresa Representaciones Dieguito Elaboración propia .....	41
Figura 14 Diagrama de proceso de requerimientos de productos de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L.....	42
Figura 15 Diagrama de procesos de la gestión de pedidos por parte de los compradores de la empresa Representaciones Dieguito SRL .....	43
Figura 16 Diagrama de procesos de la recepción de productos de la empresa Representaciones Dieguito SRL.....	44
Figura 17 Ciclo del proveedor.....	45
Figura 18 Cuadro con las ponderaciones para seleccionar proveedores, cuya puntuación está dada según la entrevista al gerente de Representaciones Dieguito S. R. L.....	46
Figura 19 Plantilla para el registro de proveedores de Representaciones Dieguito .....	48
Figura 20 Ciclo de proceso ideal de los compradores.....	50
Figura 21 Proceso de la gestión de pedidos eventuales .....	52
Figura 22 Jerarquía de los controles.....	59

## I. INTRODUCCIÓN

Con la globalización, los avances tecnológicos, la entrada de nuevos competidores y el crecimiento del mercado, las empresas se han visto obligadas a innovar, adaptarse y proponer cambios en sus procesos para la mejora en sus actividades y la satisfacción de su cliente externo e interno.

En el Perú, son muchas las empresas pequeñas o microempresas, que se constituyeron sin ningún planeamiento, estrategia o ruta a seguir para la consecución de sus objetivos, sin embargo, lograron quedarse en el mercado, formalizarse y adoptar estrategias para seguir creciendo.

Para que estas puedan seguir creciendo fue necesario ver los errores en los procesos, Enriquez (2013) según su estudio de una empresa en Quito refiere que la principal causa para un mal desempeño en la cadena de abastecimiento es la inexistencia de un departamento de adquisiciones, encargado de la selección y relaciones con los proveedores (asegura que los productos comprados sean bajo los estándares de calidad), gestionar los pedidos, proporcionar mercadería y recursos según las necesidades no solo de la empresa sino también de los clientes, la generación de políticas claras para evitar los retrasos en los pedidos; cabe resaltar lo importante que son las relaciones con los proveedores que les permita a la empresa garantizar el abastecimiento de mercadería de la mejor calidad y al mejor costo posible según las necesidades de la empresa; la mejora en la gestión de proveedores, almacenes y tiendas, son un factor clave de éxito de las organizaciones ya que permite un aumento en la productividad y una disminución de los costos operativos, la gestión de la cadena es una ventaja competitiva sostenible que brinda la oportunidad de mejora continua, para ello es necesario conocer los niveles de desempeño en las distintas operaciones que se realizan a lo largo de la cadena para poder proyectar.

La empresa Representaciones Dieguito es ejemplo de estas pequeñas empresas que fue creciendo poco a poco, hasta convertirse en una de las empresas más grandes de la ciudad de Chachapoyas; esta se dedica a la venta al por mayor y menor de útiles escolares y de oficina, utensilios de cocina, herramientas, ferretería, calzado, ropa, electrodomésticos, hilos e hilados, entre otros artículos para el hogar, el campo y la oficina; sin embargo el crecimiento sin un ruta a seguir llevó a que existan diversos problemas como: pérdida de información, de mercadería, de oportunidades de venta, de utilidades, fuga de personal y clientes; los cuales fueron causados por distintos factores, como por ejemplo: la inexistencia de controles de documentos, roturas de stock, falta de manejo de los pedidos reales de los clientes, demora en los tiempos de reposición de los productos mostrados en las tiendas, inexistencia de políticas en el cambio o devolución de productos por parte de los clientes hacia Representaciones Dieguito, falta de estrategias de gestión de reclamaciones, poca claridad de las funciones, roles y tareas que deben cumplir los colaboradores en la gestión logística, desbalance de inventarios, escasos conocimientos de las existencias de mercadería, inexistencia de un manual de procedimientos para la elección del proveedor, falta de controles de compra,

descarga y almacenaje, pérdida de mercadería, tardanza en la atención de los pedidos por parte de los encargados de compra, retrasos en las entregas por parte de los proveedores, mala selección de proveedores, demora en los tiempos de reposición de los productos, inexistencia de un pronóstico de compras, pérdida de utilidades por productos fallados que los proveedores no lo asumen y por último la empresa no está a la vanguardia de la tecnología.

El área logística es sin lugar a duda el área con mayores problemas, en la cual se han encontrado muchas falencias en tres puntos clave del proceso de abastecimiento: Adquisiciones, proveedores y almacén.

Dado los inconvenientes que se presentan y los problemas que arrastran es necesario mejorar los procesos, esto da pie a la pregunta de investigación: ¿cómo mejorar la gestión de abastecimiento de la empresa Representaciones Dieguito S. R. L?, siendo el objetivo principal de esta investigación elaborar un plan para la mejora en la gestión de abastecimiento de la empresa, para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico de la gestión de proveedores, adquisiciones y almacenamiento para luego poder elaborar la propuesta de dicho plan.

El motivo de realizar esta investigación es reducir los costos logísticos y contribuir en la solución de los problemas existentes en la cadena de abastecimiento de la empresa Representaciones Dieguito, a través de la propuesta de mejora en sus operaciones; a la vez esta investigación se realiza para ser un referente para investigación futuras sobre la gestión de abastecimiento en pequeñas y medianas empresas, dado que este tipo de empresas son las que más predominan en el norte del país.

Para lograr todo lo planteado, fue necesario proponer una metodología basado en el modelo de administración de la cadena de suministros (SCM) de Charles Poirier, quien en 2001 menciona la importancia de la satisfacción del consumidor por lo que es necesario la mejora de la cadena de abastecimiento de forma continua, la entrevista será nuestra herramienta para poder encontrar la mayor parte de los datos.

En el capítulo I se presenta a la empresa, los problemas y los objetivos de este trabajo de investigación, en el capítulo II se señala el fundamento teórico en que se sustenta la investigación a la vez que se define algunos términos; en el capítulo III se menciona los materiales y métodos utilizados para obtener y clasificar información sobre la empresa y su entorno, en el capítulo IV se indica los resultados de la investigación, en el cual se indican los hallazgos encontrados ; en el capítulo V se presenta las conclusiones, destacando lo más importante de la investigación y las posibles soluciones a la problemática; en el capítulo VI se da las recomendaciones para un mejor manejo de la gestión de abastecimiento; VII se menciona las referencias bibliográficas; y por último en el capítulo XIII se menciona los anexos.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Muñoz y Zuluaga (2016), en su análisis de competitividad y cadenas de abastecimiento en el sector productivo del valle Cauca, afirman que gestionar la cadena de abastecimiento es fundamental para poder reaccionar ante una competencia cada vez más fuerte y de gran escala y así poder responder al entorno competitivo de los últimos años; los tiempos han cambiado, los mercados van evolucionando rápidamente y las empresas por un lado quieren reducir sus costos (para generar más utilidades), mientras que por el otro pretenden satisfacer a los clientes brindando altos estándares de calidad, cumpliendo con sus requerimientos y brindarles un buen servicio, todo ello es posible con la identificación de las etapas el proceso de la cadena, para poder de este modo cambiar y mejorar y poder cumplir con los objetivos.

Estrada (2005), en su investigación sobre la cadena de suministros o cadena de beneficios nos habla que hablar de la cadena de suministros es lo mismo que hablar de la cadena de beneficios, ya que esta pretende que cada uno de sus procesos agreguen valor y que se inicia desde el proveedor hasta el cliente, donde cumpliendo con los objetivos de cada procesos se podrá alcanzar los de la empresa en sí, para ello es necesario la involucración no solo de agentes externos, sino también de los internos, con una base de valores compartido donde se busca que al generar valor los beneficiados sean los empleados, los accionistas, los clientes y la sociedad en su conjunto; para lo cual es necesario identificar procesos deficientes y cambiarlos por procesos eficientes, teniendo en cuenta que todos los cambios que se realicen, repercuten en toda la organización.

Baca (2003) es su investigación de ¿cuáles son los principios de la administración de la cadena de suministros? Refiere que el estudio de la cadena de suministro ya no es solo para mejorar el manejo de inventarios y la capacidad de la producción, sino también en la actualidad incluye otros conceptos como el manejo con sus proveedores. A lo largo de la cadena de suministro hay diversos actores que son desde los proveedores hasta los clientes, son diversos los problemas que pueden tener las distintas áreas de la organización, pero con el nuevo entorno se han incrementado las soluciones para estas distintas áreas.

Piedras (2006), en su artículo de reducción de costos: de las compras tácticas del abastecimiento estratégico, menciona que encontrar áreas donde reducir costos no es difícil, ya que si se hace un análisis a las áreas se encontrarán procesos innecesarios que no generan beneficios para empresa, por lo tanto, en todas las etapas de la gestión de abastecimientos será fácil encontrar áreas de reducción de costos, cuyas implicancias repercutirán en toda la cadena. Para atraer significativos ahorros para el ciclo del

abastecimiento, es necesario considerar las etapas del abastecimiento estratégico:

Etapa 1: Identificación de factores que conducen a un abastecimiento estratégico; en esta etapa se transforma el enfoque clásico de área de compras, llevándolos a generar buenas relaciones con los proveedores, para que los beneficios no tan solo sean para la empresa, sino también para los proveedores y clientes.

Etapa 2: Racionalización de proveedores, no solo es elegir a los proveedores correctos, sino también cortar vínculos con los que tienes y no cumplen los estándares o políticas establecidos; los nuevos o los que han quedado tienen que ser facilitadores para cumplir los objetivos de la empresa, no solo tenemos que tener en cuenta los ahorros inmediatos, sino hacer un análisis exhaustivo para poder determinar el verdadero ahorro de costos

Etapa 3: Establecer principios básicos con los proveedores.

Gutiérrez & Vidal (2008), en su artículo sobre los modelos de gestión de inventarios en cadena de abastecimiento, afirma que la función de aprovisionamiento es la parte del proceso logístico encargado de garantizar la entrada de recursos al sistema en la cantidad, calidad y momento requerido; en la cual es necesaria la mejora continua ya que esta constituye una serie de programas generales de acción y de despliegue de recursos para el logro de los objetivos previstos. La ausencia en algunas empresas, tanto productivas como de servicio, de un enfoque de mejora continua en las actividades de la gestión de aprovisionamiento, está limitando la obtención de los resultados previstos, para ello es importante elaborar un procedimiento que permita ser aplicado y lograr la mejora continua de las actividades logísticas que forman parte de la gestión de aprovisionamiento, para poder obtener un mejor desempeño empresarial, así como alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Díaz, García, & Porcell, 2008, en su aporte sobre las Pymes: costos en la cadena de abastecimiento, menciona que la cadena de abastecimiento es la red y estructura, tanto física, virtual y relacional, en la que se desarrollan todas las prácticas comerciales, entre proveedores, productores, distribuidores y consumidores, y está diseñada para generar valor en cada transacción e integrar los distintos actores, los cuales, sólo mediante sistemas logísticos diseñados según su flujo de operaciones logran los objetivos competitivos de tiempo, valor, modo y lugar, tanto para las organizaciones como para los individuos. Las tres etapas funcionales de la cadena son: provisión, producción (para empresas comerciales almacén) y distribución, en los cuales la obtención de parámetros de calidad resulta crucial para la toma de decisiones, al igual que el control de costos en toda la cadena, desde la etapa de provisión hasta la de distribución, lo cual le permitirá a la empresa obtener rentabilidad y hacerla sostenible

Aparentemente cuando las empresas reestructuran procesos se generan mayores costos, sin embargo, los beneficios que luego se obtiene por las buenas prácticas en la gestión de la cadena son diversos, como, por ejemplo: menores tiempos de entrega de productos, menor quejas por parte de los clientes, es decir, mayor satisfacción de estos y disminución en productos defectuosos.

## 2.2. Bases teóricas

Una buena gestión de abastecimiento integra distintos actores a lo largo de sus fases buscando eficiencia de costos, la cual se puede lograr con una buena gestión de proveedores, adquisiciones y almacén. La presente tesis plantea una metodología basada en Charles Poirier, el cual propone un modelo de Administración de la cadena de suministros (SCM), con la finalidad de identificar las deficiencias de la empresa y proponer mejoras en los procesos.

### 2.2.1 Abastecimiento

Chopra & Meindl (2008) menciona al abastecimiento como “Un proceso mediante el cual las compañías adquieren materias primas (commodities), componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para ejecutar sus operaciones. El aprovisionamiento es todo un conjunto de procesos empresariales requeridos para comprar bienes y servicios” (p. 417).

El abastecimiento sin importar el tamaño de la empresa es fundamental y es de vital importancia la buena gestión de este; el manejo y la función de abastecimiento evoluciona según la tecnología y el ambiente competitivo requiere enfoques innovadores. La gestión de la cadena de abastecimiento integra a los proveedores con las demás fases del proceso y conduce sus actividades a la búsqueda de disminución de costos y la satisfacción de los clientes.

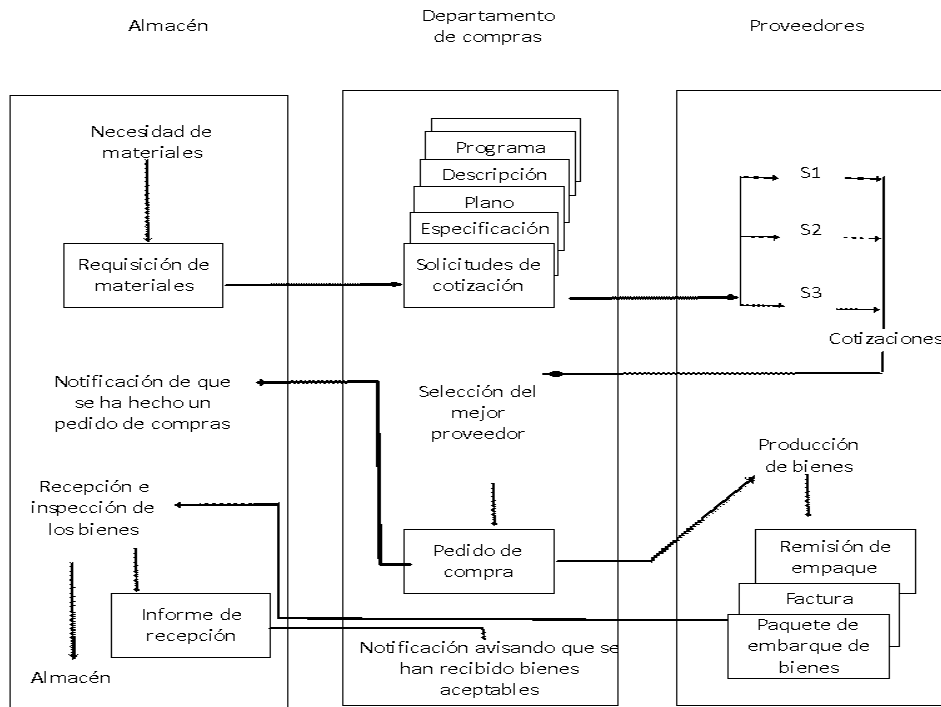


Figura 1  
Proceso de abastecimiento  
Fuente: Gaither & Frazier, 2000.

### 2.2.2 Cadena de suministros

La cadena de suministros engloba una serie de procesos, flujos de información, de mercadería y de materiales, en los cuales están inmersas muchas empresas y personas, sumándole a esto está el entorno competitivo y cambiante de los últimos años que lo ha llevado a ser un sistema complejo. Gaither & Frazier (2000) afirma que “La administración de la cadena de suministros se refiere a todas las funciones gerenciales y de administración relacionadas con el flujo de materiales de los proveedores directos de la empresa hasta sus clientes directos, incluyendo compras, almacenamiento, inspección, producción, manejo de materiales, embarques y distribución” (p. 547); son todos estos actores los encargados de sumar valor para la empresa.

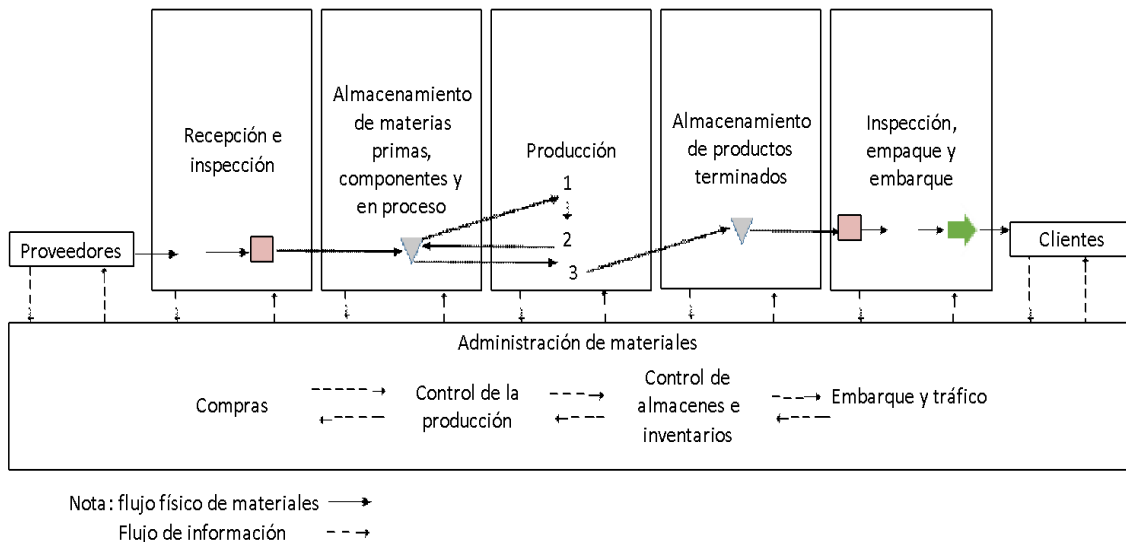


Figura 2  
Administración de la cadena de suministros en la manufactura  
Fuente: Gaither & Frazier, 2000.

Bellou (2014) define “la administración de la cadena de suministros en un término que ha surgido en los últimos años y que encierra la esencia de la logística integrada: incluso, va más allá de eso. El manejo de la cadena de suministros enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes legalmente dentro del canal de flujo del producto. Las oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente de alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo” (p. 4-5).

En la siguiente figura Poirier (2001) plantea la manera en que las organizaciones planean sus rutas y conducen travesías exitosas hacia la excelencia en sus cadenas de suministros.

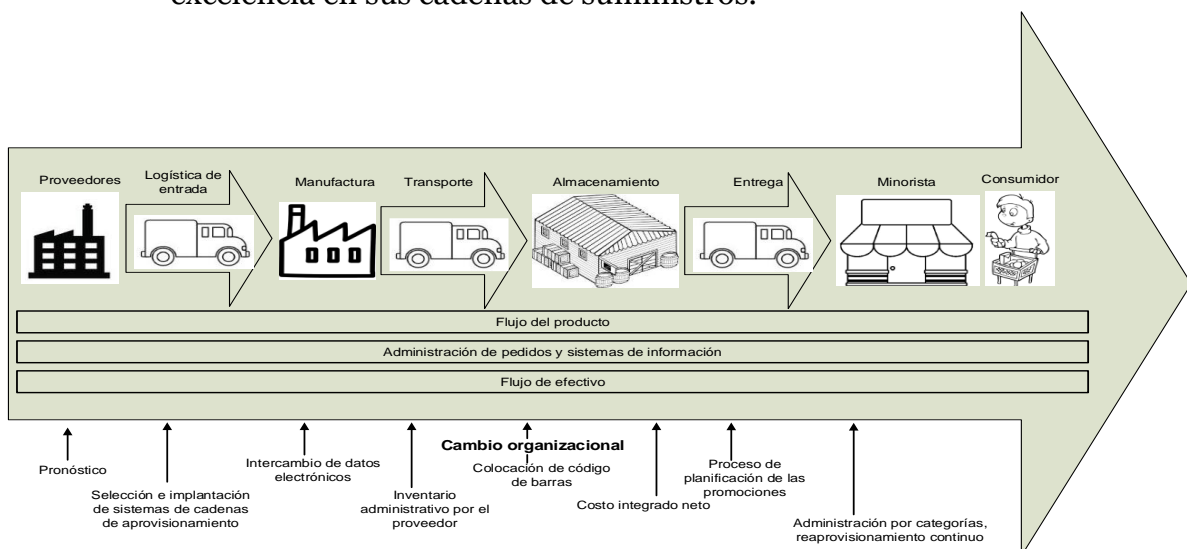


Figura 3  
Administración de las cadenas de aprovisionamiento, áreas de oportunidad  
Fuente: Poirier, 2001  
Nota: Elaboración propia

### 2.2.2.1 Objetivos de la cadena de suministros

Hau Lee (como se citó en Chase, Jacobs, & Aquilano; 2009) refiere que la cadena de suministros eficientes son cadenas de suministros que emplean estrategias dirigidas a crear la eficiencia de costos más alta. Para lograr esa eficiencia, es necesario eliminar las actividades que no agregan valor, busca economías de escala, manejar técnicas de optimización para aprovechar al máximo la producción y la distribución; y establecer vínculos de información para garantizar la transmisión de información más eficiente, precisa y efectiva en costos d en toda la cadena de suministros.

Con respecto a la cadena de suministros eficiente su objetivo principal es la disminución de sus inventarios en toda la cadena de suministro, así como mejorar la eficiencia de los fabricantes y proveedores, entendiendo por eficiencia la ausencia de recursos productivos ociosos. En este tipo de cadena se intenta aprovechar al máximo los recursos de la empresa. (López, 2014, p. 9).

Por su lado Leenders (2012) con respecto a la cadena de suministros afirma que “El foco de atención se concentra en la reducción de los costos y de los plazos de entrega a través de los diversos niveles de la cadena de suministro para beneficio del cliente final” (p.4).

¿Cuáles son los beneficios de la aplicación de la cadena de suministro?

Muchas empresas logran una significativa ventaja competitiva con su forma de configurar y manejar sus operaciones de la cadena de suministros a la vez que ayuda en la reducción de costos del área logística.

### 2.2.3 Proveedores

Los proveedores son fundamentales para el abastecimiento de la empresa, tanto para que los productos adquiridos sean de costos bajos como para obtener productos de calidad, para Gaither & Frazier (2000) “las compras deben establecer y mantener relaciones con los proveedores para asegurar que se entreguen, en las cantidades correctas en el momento oportuno, materiales de diseño correcto y de perfecta calidad”, para lograr esto es necesaria la utilización de políticas y criterios claros para la selección de los proveedores

La selección de proveedores se realiza en función del coste, aunque también se necesitan proveedores fiables que realicen las entregas en poco tiempo y sin demoras, (...) la búsqueda de la eficiencia implica una mejora de la calidad del producto (López, 2014, p. 11-12).

#### 2.2.3.1 Estrategias según los tipos de relación con los proveedores

“A la hora de diseñar su cadena de suministro una empresa puede optar varias estrategias:

La primera de ellas es tener muchos proveedores e intentar obtener el mínimo coste de adquisición en cada momento. (...) la segunda estrategia sería más a largo plazo, intentando comprar a pocos proveedores, pero fiables. Los proveedores son vistos como colaboradores de la compañía de los que se puede obtener ventajas mutuamente satisfactorias” (López, 2014, p. 46).

Tabla 1  
Tipos de proveedores

	Proveedor Tradicional	Proveedor Colaborador
Objetivo de la relación	Mínimo precio de adquisición.	Calidad de los componentes e innovación.
Tipo de relación	Corto plazo.	Largo plazo.
Número de proveedores	Muchos.	Pocos.
Criterios de selección	Precio.	Calidad, fiabilidad, capacidad de innovación.
Participación en el diseño del producto	Ninguna.	Los proveedores suelen participar para mejorar el producto.
Control de calidad	Se inspecciona el material recibido.	Los controles se van reduciendo o eliminando cuando la relación se afianza.

Fuente: López, 2014, p. 46

## 2.2.4 Adquisiciones

Comprar es adquirir distintos productos (materiales, suministros, equipos, etc.) ya sea para el uso de la empresa, para la venta, la producción o para la futura donación; en las empresas el área encargada de las compras o adquisiciones es fundamental, donde “La misión de compras es detectar las prioridades competitivas necesarias para cada producto o servicio importante (bajos costos de producción, entrega rápida y a tiempo, productos y servicios de alta calidad, así como flexibilidad) y para cada producto o servicio importante desarrollar planes de compra congruentes con la estrategia de las operaciones” (Gaither & Frazier, 2000, p. 550).

Para Leenders, J. (2012) afirma “Las compras del suministro no solo se relacionan con las fases estándares del proceso de adquisición sino también con: 1) el reconocimiento de la necesidad, 2) la conversión de esa necesidad en una descripción comercialmente útil, 3) la búsqueda de proveedores potenciales, 4) la selección de una fuente conveniente, 5) el acuerdo sobre la orden o los detalles del contrato, 6) la entrega de los productos o servicios y 7) el pago de los proveedores” (p.4).

Con la globalización y el desarrollo de tecnologías, los mercados han ido creciendo y se han derrumbado los límites del comercio, Gaither & Frazier (2000) afirma que “conforme se amplía el ámbito del Negocio a proporciones globales, la compra de materiales se traslada al escenario mundial. Cada vez más los materiales se compran en todo el mundo, se

transportan a sitios de manufactura domésticos y del extranjero y se embarcan a mercados en todo el planeta” (p. 550).

#### 2.2.4.1 Objetivos de la función de compra

La función de adquisiciones tiene como misión fundamental satisfacer la demanda de los distintos agentes que intervienen en el desarrollo de la empresa, suministrando materiales, componentes y suministros. Para que esta demanda sea satisfecha convenientemente, para López, R. (2014) a la hora de comprar se debe perseguir los siguientes objetivos:

Que el precio de adquisición sea lo más bajo posible.

Que la entrega sea en el momento justo y en la cantidad adecuada.

Que se mantengan los niveles de calidad definidos (p.27).

A estos se les puede sumar otros objetivos, según las políticas de la empresa, orientados siempre a mejorar la calidad y el bienestar de los distintos agentes involucrados. López, R (2014) afirma que “si una empresa consigue componentes para sus productos, a un coste menor que la competencia, podrá vender más barato. Si estos componentes son de calidad, su producto tendrá una calidad superior y será más apreciado por los consumidores” (p. 26).

#### 2.2.4.2 Flujos de información de la compra venta

Las herramientas cotidianas de los departamentos de compra son las especificaciones de materiales, las requisiciones de compra, las solicitudes de cotización y los pedidos de compra. Estos instrumentos son fundamentales para los procesos de compra. Los pedidos generan una gran cantidad de operaciones entre clientes y proveedores. Los documentos son soportes donde se deja constancia de estas operaciones, “La función de compras implica una gran cantidad de operaciones, desde que se hace el pedido hasta que este se abona por los comprados. Todas estas operaciones deben quedar reflejadas en los soportes adecuados para dejar constancia de las mismas. Estos soportes son los denominados documentos. La tendencia actual es que esta documentación se hales en soportes electrónicos, con el fin de facilitar su intercambio y almacenaje” (López, 2014, p.29).

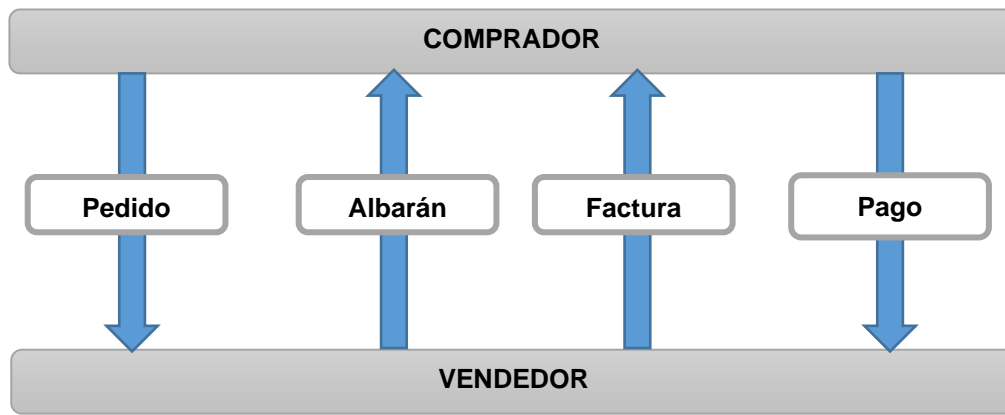


Figura 4  
Instrumentos para el departamento de compras  
Fuente: López, 2014.

### 2.2.5 Almacenamiento

En tiempos pasados los almacenes solo eran considerados como áreas de custodia de los productos comprados por la empresa, al pasar los años, con la llegada de la competencia y la globalización, las empresas necesitaban sumar valor a sus operaciones, lo que les llevó a tener almacenes eficaces, es decir que además de la custodia, este se encargaba de conseguir la máxima eficiencia y productividad tanto de los recursos humanos como de los tecnológicos, llegando a ser en la actualidad una de las áreas más productivas en la cadena de suministros, “existen tres procesos que ocurren dentro del área logística:

- “Recepción, control, adecuación y colocación de productos recibidos (procesos de entradas).
- Almacenamiento de productos en condiciones eficaces para su conservación, identificación, selección y control (procesos de almacenaje).
- Recogida de productos y preparación de la expedición de acuerdo con los requerimientos de los clientes (procesos de salida)” (Anaya, 2000, p. 196).

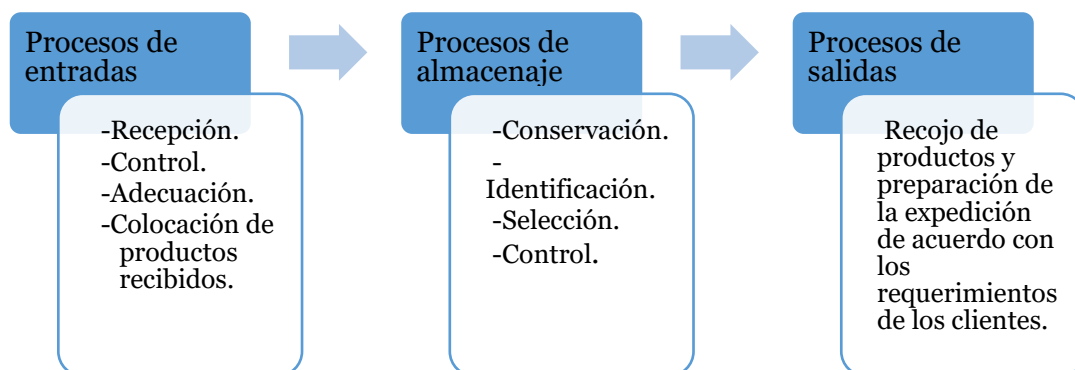


Figura 5  
Procesos dentro del área logística  
Fuente: Anaya, 2000.

Para Arbones, (1999) el almacenamiento constituye un elemento esencial en la fabricación, puesto que es necesario cada vez que se

presenta un desequilibrio en los ritmos de aprovisionamiento y de la producción (p.27).

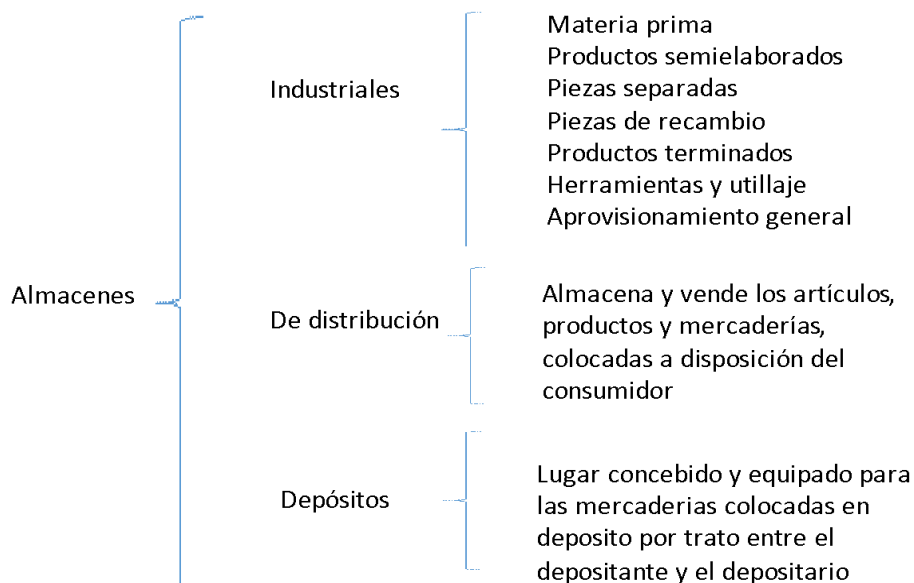


Figura 6  
Clasificación de los almacenes  
Fuente: Anaya, 2000.

## 2.2.6 Modelo de Administración de la Cadena de Suministro

El proyecto de esta tesis está proponiendo una metodología basado en el modelo de Administración de la Cadena de Suministros (SCM) de Charles Poirier, que definió los pasos más idóneos para definir los objetivos que se plantearon; para Poirier (2001) la satisfacción del consumidor individual deberá llevar a la compañía a analizar, administrar y mejorar su cadena de aprovisionamiento de forma continua (p. 11).

De este modo se propuso un modelo de optimización de la cadena de suministros adaptado a la realidad de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L, abarcando los dos primeros niveles del modelo propuesto por Poirier que corresponden al aspecto interno, ya que no era factible desarrollar la propuesta considerando el aspecto externo.

Los niveles en el modelo de optimización de la cadena de suministros planteado por Poirier (2001) son cuatro:

Interno		Externo	
Abastecimiento y logística I	Excelencia interna II	Construcción de la red III	Liderazgo de la industria IV

Figura 7  
Niveles de la Cadena de Suministros  
Fuente: Adaptado de Poirier, 2001.

Estos niveles son explicados por Poirier de forma genérica sin especificar herramientas con las cuales se puedan desarrollar. Por tal motivo, según las características de la cadena de suministros de la

empresa objeto de estudio, se escogieron las herramientas que permitieron alcanzar los objetivos en los dos primeros niveles trabajados.

Las fases planteadas se basaron en los objetivos que se pretenden lograr en cada nivel trabajado del modelo en mención, de modo que para el nivel I se propusieron las siguientes:

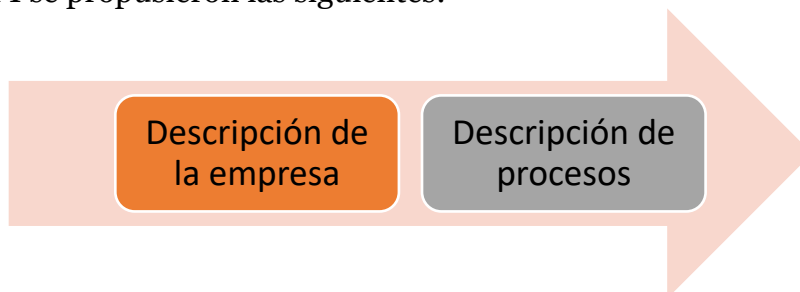


Figura 8  
Primer nivel de la cadena de suministros  
Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse, en primera fase dentro de este nivel, fue la descripción de la empresa, la cual permitirá conocer su entorno para poder de este modo trabajar en la optimización de su cadena de abastecimiento, es importante antes de ver los procesos iniciar con esta descripción para tener no solo un orden sino también para conocer la esencia de la empresa.

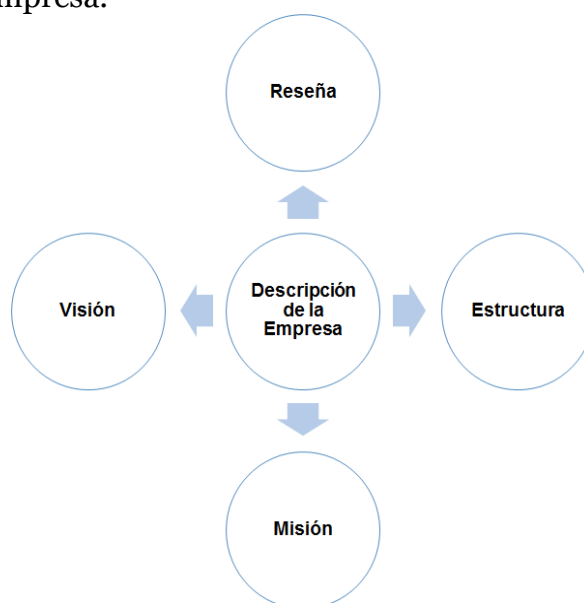


Figura 9  
Primera fase del primer nivel de la cadena de suministros, descripción de la empresa.  
Fuente: Elaboración propia.

En la segunda fase se hizo una descripción y análisis de los procesos involucrados en el aprovisionamiento de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L, con el fin de encontrar deficiencias en estos y también las causas que las originan, de modo que se estableció un diagnóstico de cómo se encontraba la empresa con respecto a su gestión de aprovisionamiento.

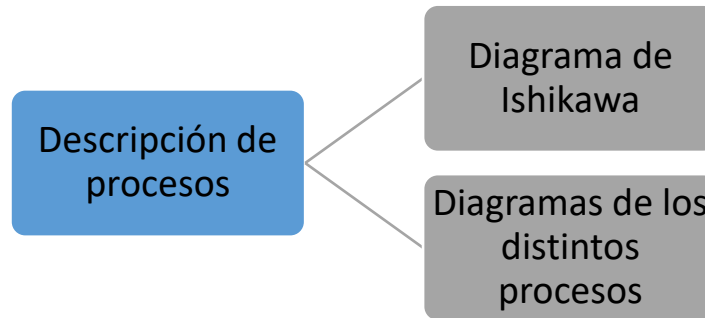


Figura 10  
Fase dos del nivel de la cadena de suministros, descripción de procesos.  
Fuente: Elaboración propia.

El segundo nivel es de identificación de las deficiencias de la empresa, se buscó reconocer las fallas, problemas y deficiencias (nivel interno), finalmente se realizó un diseño de las mejoras planteadas orientándonos a facilitar la gestión de aprovisionamiento.

Pasado el primer Nivel, se plantearon las siguientes fases a Nivel II:



Figura 11  
Nivel II, Identificación de deficiencias y diseño de mejoras.  
Fuente: Poirier, 2001.

### 2.2.7 Principio de Pareto

Con fines de que la investigación sea objetiva, fue necesario entrevistar a los proveedores, para cuya muestra fue necesaria la aplicación del análisis ABC o principio de Pareto, considerando a la utilidad obtenida del producto como el factor que afecta la importancia del producto, para lo cual fue necesario conocer el consumo de cada ítem. Este principio ha servido para seleccionar los ítems más importantes, ya que de esta forma se selecciona a los artículos que presentan mayor interés para la realización de esta investigación. Anaya (2000) afirma:

El principio básico se centra en focalizar el control sobre los artículos más importantes para la gestión de los inventarios.

Esto supone establecer tres niveles de importancia:

- Nivel A - Artículos muy importantes.
- Nivel B - Artículos moderadamente importantes.
- Nivel C- Artículos poco importantes (p.160).

De tal manera que el esfuerzo y coste de la gestión sean proporcionales a la importancia del producto.

Para los artículos catalogados como A, Anaya (2000) sugiere efectuar los siguientes controles:

- Evaluación mensual de las previsiones de venta.
- Actualización diaria de los registros de stock.
- Revisión frecuente de las necesidades y cantidades pedidas.
- Re-cálculo periódico del stock de seguridad.
- Vigilancia permanente de los plazos de entrega (p. 160).

### 2.3. Definición de términos básicos

Abastecimiento:

Chopra & Meindel (2008) menciona que el abastecimiento es “Un proceso mediante el cual las compañías adquieren materias primas (commodities), componentes, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para ejecutar sus operaciones” (p. 417).

Aprovisionamiento:

Chopra & Meindel (2008) refiere que el aprovisionamiento es “Todo un conjunto de procesos empresariales requeridos para comprar bienes y servicios” (p. 417).

Cadena de suministros:

Jiménez & Hernández (2002) menciona que “la cadena de suministro no es una cadena de negocios de persona a persona, ni de relaciones entre una empresa y otra, sino que es una red de unidades de negocio con relaciones múltiples, la cadena de suministro consiste en procesos de excelencia y representa una nueva manera de manejar las transacciones comerciales y relaciones con otras unidades de negocio” (p. 68).

Diagrama de procesos:

Chang & Niedzwiecki (2003) refiere que el diagrama de procesos “es una herramienta de planificación y análisis utilizada para definir y analizar procesos de manufactura, ensamblado o servicios, construir una imagen del proceso etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósito de comunicación” (p. 49).

### Diagrama de Ishikawa:

Según Kaoru Ishikawa, el diagrama de Ishikawa permite hacer un análisis rápido y estructurado de los problemas, estos diagramas son utilizados para explorar todas las causas reales o potenciales (entradas) que explican un efecto de interés (salida).

### Eficiencia:

Según la RAE, la eficiencia es la capacidad para lograr los objetivos con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño de investigación

El enfoque es cualitativo, porque este enfoque permitió comprender la perspectiva de los participantes con respecto a los fenómenos que los rodean, explorando sus experiencias, opiniones y significados, comprendiendo la forma de como los participantes perciben la realidad.

El alcance es descriptivo, ya que ayudó a describir la situación exacta de las actividades y procesos que se realizan dentro de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L.

El tipo de investigación fue observacional, ya que este estudio se limitó a observar, medir y analizar determinadas variables, sin ejercer un control directo de la intervención.

#### 3.2 Área y línea de investigación

Área:

Ciencias Sociales

Línea de Investigación:

Emprendimiento e innovación empresarial bajo responsabilidad social.

#### 3.3. Población, muestra y muestreo

Población:

La población que se consideró son las 87 empresas que son los proveedores con los que cuenta la empresa Representaciones Dieguito S.R.L.

Muestra:

Utilizando la selección por análisis ABC, obtuvimos la muestra, la cual tiene un total de 25 proveedores.

El muestreo no probabilístico discrecional, fue mediante la aplicación del análisis ABC o principio de Pareto, teniendo como criterio de selección la utilidad obtenida del producto, para lo cual fue necesario determinar el consumo semanal de cada ítem (producto), para poder luego ingresar a la base de datos los productos con sus respectivos proveedores y poder desarrollar el análisis; los proveedores y producto que fueron utilizados en la presente investigación son los catalogados como A, estos mismos fueron los que se considerarán muestra. Anaya (2000) afirma:

Esto supone establecer tres niveles de importancia:

- Nivel A - Artículos muy importantes:  
Cochones, televisores, tinas, tachos, cómodas, roperos, racks, mangueras, plásticos en metros, mantas de polipropileno, almohadas, ollas, cocinas, bicicletas, andadores, útiles escolares y de escritorio, artículos de limpieza, vasos, jarras, platos, frazadas, juguetes, pizarras, botas de jebe, etc.
- Nivel B - Artículos moderadamente importantes.
- Nivel C- Artículos poco importantes (p.160).

### 3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2  
Operacionalización de variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b>	<b>GESTIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>EMPRESA</b>		
		<b>1. Antigüedad en el negocio</b>	<b>Cuestionario.</b>	<b>Entrevista</b>
			<b>Registro documental.</b>	
		<b>2. Localización e instalaciones</b>	<b>Cuestionario.</b>	<b>Entrevista</b>
			<b>Registro documental.</b>	
		<b>3. Papeles en regla y certificaciones</b>	<b>Cuestionario.</b>	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			<b>Búsqueda en centrales de riesgo.</b>	
			<b>Información de las principales entidades públicas (SUNAT, INFOCOR, INDECOPI, etc.).</b>	
		<b>SERVICIO</b>		
		<b>4. Nivel de cumplimiento del proveedor</b>	<b>Registro documental</b>	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			<b>Cuestionario</b>	
			<b>Tiempo estimado de entrega/ tiempo real de entrega.</b>	
		<b>5. Facilidades de pago</b>	<b>Registro documental de la empresa.</b>	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			<b>Cuestionario.</b>	
<b>6. Asistencia posventa</b>	<b>Registro documental de la empresa.</b>	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>		
	<b>Cuestionario.</b>			
<b>7. Capacidad de respuesta</b>	<b>Registro documental.</b>	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>		
	<b>Cuestionario</b>			

			N° de pedidos atendidos / N° de pedidos realizados	
<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b>	<b>GESTIÓN DE PROVEEDORES</b>	<b>8. Catálogo actualizado</b>	Registro documental de la empresa.	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			Cuestionario.	
			Tiempo promedio en el que llegan nuevos productos.	
		Forma de informar sobre el producto nuevo.		
	<b>9. Embalaje</b>	Registro documental de la empresa.	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>	
		Cuestionario.		
	<b>GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>	<b>1. Calidad</b>	Registro documental de los criterios de compra de los productos de la empresa	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			Cuestionario.	
		<b>2. Precio</b>	Registro documental de los criterios de compra y negociación de la empresa.	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>
			Cuestionario.	
<b>3. Momento de compra</b>		Registro documental de los criterios de compra y negociación de la empresa.	<b>Búsqueda documental y Entrevista</b>	
		Cuestionario.		

		4. Cotizaciones	Búsqueda documental de los criterios de cotización. Cuestionario.	Búsqueda documental y Entrevista
<b><u>VARIABLES</u></b>	<b><u>DIMENSIÓN</u></b>	<b><u>INDICADORES</u></b>	<b><u>INSTRUMENTO</u></b>	<b><u>TÉCNICA</u></b>
<b>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</b>	<b>GESTIÓN DE ALMACÉN</b>	1. Recepción	Búsqueda documental de los criterios de recepción.	Búsqueda documental y Entrevista
			Cuestionario.	
			Control documentario.	
			Control de la mercadería.	
		2. Almacenaje	Búsqueda documental de los criterios de almacenaje.	Búsqueda documental y Entrevista
			Cuestionario.	
Registro de la mercadería.				
<b>PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA</b>	<b>PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA</b>	1. Proveedores	Búsqueda documental de los criterios de almacenaje.	Búsqueda documental y Entrevista
			Cuestionario.	
		2. Adquisiciones	Búsqueda documental de los criterios de almacenaje.	Búsqueda documental y Entrevista
			Cuestionario.	
		3. Almacén	Búsqueda documental de los criterios de almacenaje.	Búsqueda documental y Entrevista

Fuente: Elaboración propia

Se muestra como objetivo un plan para la gestión de abastecimiento (cuyas estrategias o acciones resultantes son la variable respuesta) y los componentes de la gestión, son la variable explicativa. Por lo tanto, tenemos como objetivo principal “elaborar un plan para la mejora en la gestión de abastecimiento de la empresa Representaciones Dieguito S. R. L.” y como objetivos secundarios, realizar un diagnóstico de la gestión de proveedores, adquisiciones y almacenamiento.

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó una recolección de datos basada en:

#### Fuente primaria

- Entrevista a los 25 proveedores seleccionados después de la clasificación ABC; dicha entrevista constaba de 18 preguntas abiertas y se realizó entre los meses de octubre y noviembre del año 2016 con la finalidad de identificar, conocer y localizar los problemas y puntos importantes que estos dan a la organización.
- Entrevista al Gerente general de la empresa Representaciones Dieguito; esta fue realizada en el mes de noviembre constaba de 22 preguntas abiertas y fue realizado con la finalidad de conocer a fondo la empresa, identificando puntos importantes para el desarrollo de la investigación.

#### Fuente secundaria

- Búsqueda documental. La búsqueda documental se realizó en los meses de agosto, setiembre, octubre y noviembre del año 2016 con la finalidad de conocer procesos, flujos de información, etc., para poder obtener datos precisos.

### 3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Al haber utilizado como técnica las entrevistas y con la finalidad de tener la máxima información, se ha grabado la voz de las personas entrevistadas, siendo necesaria luego la transcripción para lo cual se utilizó el programa informático:

- Microsoft Word, el cual ayuda al procesamiento de textos Word.

Para el analizar los datos que requiere el principio de Pareto fue necesario utilizar el programa informático:

- Microsoft Exel, el cual ayuda al procesamiento de datos con respecto a los productos y proveedores.

Toda la información obtenida de distintas formas y con distintos métodos permitió desarrollar el objetivo general ya que nos permitió conocer a fondo la

empresa (sus fortalezas y debilidades), con esta información se pudo elaborar un plan para la mejora de la gestión.

## **IV. RESULTADOS**

Los resultados de la investigación son dados después de haber realizado las entrevistas tanto a proveedores como al gerente general y haber analizado los procesos de la empresa Representaciones Dieguito SRL:

### **GESTIÓN DE PROVEEDORES**

#### **- Antigüedad en el negocio**

Las empresas proveedoras llevan muchos años en el mercado (la mayoría más de 10 años), empezando muchas de ellas como pequeños stands familiares que ahora como empresas ya consolidadas siguen trabajando juntos, son empresas que han luchado por estar en donde ahora están, ganando mucha experiencia, según lo que refieren, es esa experiencia que les enseñó a no dar créditos, a bancarizar en lo posible sus operaciones (las empresas grandes y formales), tener procesos limpios y sobre todo a siempre contar con los productos que desean los clientes. Para el gerente de Representaciones Dieguito no es importante el tiempo que sus proveedores llevan en el mercado, si esta antigüedad en el negocio y experiencia no van de la mano con un buen manejo de precios, cantidades, facilidades de pago y sobre todo orden y formalización en sus documentos (bancarización, facturas, proformas, etc.).

#### **- Localización e instalaciones**

Los proveedores se encuentran localizados casi en su totalidad en la ciudad de Lima (Centro de Lima y Gamarra), teniendo una ubicación estratégica para que sus clientes lo ubiquen (la mayoría de empresas se encuentran en estas zonas), sin embargo para el Gerente de Representaciones Dieguito es importante que los almacenes de su proveedor no se encuentren en estos lugares o en caso de encontrarse en estos lugares, cuenten con el espacio suficiente para la buena manipulación de la mercadería, esto debido a que en estos lugares existen múltiples restricciones con respecto a los bultos (no se puede cargar muchas cosas en carretas – no se puede esperar mucho tiempo con las carretas cargadas – no está permitido el ingreso de camionetas para el transporte) en los espacios públicos. Algunos de los proveedores (que reconocen la existencia de problemas como estos) ayudan a los clientes brindando el servicio de transporte hasta la agencia de carga cuyo servicio cuesta un promedio de entre 20.00 soles y 80 soles, según la cantidad y el tipo de mercadería.

#### **- Papeles en regla y certificaciones**

Para el Gerente General de Representaciones Dieguito no son importante las certificaciones con las que puedan contar las empresas proveedoras, sin embargo existen algunos productos para los cuales son importantes ciertos registros y garantías, como por ejemplo en el caso de colchones y electrodomésticos, estos al ser comprados para el uso familiar e involucrando un costo mayor al común gastado en otros productos, se requiere que exista una garantía en caso de fallas o problemas a futuro, también para él es importante que los productos (útiles escolares, accesorios para el cabello, accesorios para el

teléfono, etc.), dirigidos al público infantil y juvenil cuenten con el registro de DIGESA el cual garantiza que son productos no tóxicos para los usuarios.

Los proveedores entrevistados confunden mucho el tema de documentos y certificaciones, ellos creen que se habla de los permisos municipales necesarios para el funcionamiento de sus locales, aunque estos sean necesarios y determinan la formalidad de un negocio, para el cliente (Representaciones Dieguito) es importante que sus productos estén registrados en DIGESA o tengan algún tipo de garantía, para poder brindar a sus clientes productos que sean durables y no causen ningún daño al ser usados.

Sin embargo, los documentos, certificaciones y registros no son los únicos factores importantes a la hora de seleccionar los proveedores; básicamente el factor calidad, se refiere a que los productos sean lo que el cliente quiere, y no le fallen, para lo cual es necesario que las empresas evalúen a sus proveedores en aspectos como: las características técnicas (material, fabricado, resistencia, etc.), pruebas, demostraciones, además de sus certificados de calidad y registros López (2014), es importante tener en cuenta que el factor calidad solo es uno de los factores en la selección de los proveedores.

#### **- Nivel de cumplimiento del proveedor**

Las empresas Representaciones Dieguito y sus proveedores no cuentan con un tiempo estandarizado para que estos entreguen los productos una vez que han sido requeridos, el tiempo mínimo que tardan en entregar los productos es un aproximado de 4 horas, existen empresas que demoran más de un día en la entrega y existen otras que demoran más de una semana (en el caso de las empresas que primero recogen pedido y luego fabrican), dificultando de este modo tanto la recolección de los productos por parte de los compradores (tiempos muertos de espera, cobros más altos por parte de los cargadores, se incrementa las posibilidades de robo debido a la zona y la hora en la que se encuentren en determinados lugares), como disminuyendo las ventas por falta de stock.

En algunas empresas existe un problema grave que depende de los operarios o de los encargados de repartir la mercadería, los robos en la última etapa (reparto) son muy comunes, la empresa Representaciones Dieguito tiene que estar preparada y siempre alerta, para lo cual es necesario manuales para la recepción, la cual tiene como finalidad no solo revisar que los productos lleguen en buen estado, sino que lleguen en las cantidades pactadas.

Sumado al problema de los retrasos en los tiempos de entrega de los productos por parte de los proveedores, se encuentra el tiempo que tarda el transporte en enviar los bultos y cajas una vez que llegan a sus almacenes, siendo muchas veces el causante de los retrasos de la llegada de la mercadería.

Para el gerente general de Representaciones Dieguito la atención de los pedidos debería de ser de inmediato, siendo la orden atendida y enviada el mismo día en que se generó la compra, esto debido a que la empresa no cuenta con una buena gestión de almacenes que le dificulta el requerimiento de pedidos oportunamente. Sin embargo, la capacidad de respuesta de parte de los proveedores ayuda a la capacidad de respuesta de la empresa (Representaciones

Dieguito) volviéndola más competitiva y pudiendo tener flexibilidad y capacidad de respuesta a los repentinos cambios de la demanda, de este modo la empresa podrá atender no solo los pedidos comunes (para los que la mayoría de empresas se preparan), sino también a los extraordinarios (los eventuales y repentinos) que muchas veces generan grandes utilidades y podemos hasta fidelizar clientes al atender y cumplir pedidos que no todas las empresas atienden.

### **- Facilidades de pago**

La mayoría de empresas proveedoras prefieren el pago al contado de la mercadería, esto debido al bajo conocimiento de la gestión de créditos, a la mala experiencia con respecto al tema o simplemente porque prefieren evitar conflictos y pérdidas, la mayoría de los productos son alistados una vez que se hayan efectuado los pagos pertinentes o por lo menos se haya hecho un desembolso de una parte de la factura total (50%); los pagos pueden ser efectuados en efectivo o mediante depósitos. Por su parte el gerente general de Representaciones Dieguito prefiere que se entregue la mercadería y a la vez se dé un plazo razonable (de preferencia un mes), para la cancelación de la factura, siendo importante el no cobro de intereses.

Es importante que la empresa negocie con sus proveedores, ciertas condiciones con las que deben de contar los pedidos y es en esta negociación que se dan los contratos en los cuales se incluyen, precios, pagos de transporte, fechas de entrega, fletes, estándares de calidad y sobre todo condiciones de pago; de este modo la negociación se da con la finalidad de tener acuerdos que generen alianzas para el crecimiento de ambas.

### **- Asistencia posventa**

López (2014) refiere que la asistencia postventa incluye el servicio técnico (soluciona algunas averías), los servicios de atención al cliente (para solucionar posibles problemas y las garantías (periodos y condiciones para reparar averías), esto ayuda a que el cliente no se cargue costos adicionales.

Casi la totalidad de los proveedores no brindan servicio postventa porque creen que este solo se trata del armado de productos y por ende hay productos que no necesitan de esto; sumado a esto, las operaciones de los proveedores carecen de áreas o personas encargadas del servicio de atención al cliente dificultando el normal transcurso de las operaciones y volviéndolas más tediosas o en algunos casos, poco eficientes (no se llega a ningún acuerdo con respecto al producto fallado).

El Gerente de Representaciones Dieguito menciona que en este punto las garantías de los productos son de mucha importancia, ya que ante cualquier problema que el cliente o usuario final tenga, pueda volver a la tienda y esta podrá atender el reclamo sabiendo que tiene un respaldo de su proveedor, de igual forma cuando una empresa cuenta con una central de atención de quejas y reclamos o la misma desde un inicio de la negociación menciona el proceso que sigue una queja o un reclamo, hace que las operaciones de la organización sigan su curso, mientras el encargado de los reclamos hace lo necesario para solucionar el problema.

En la empresa (Representaciones Dieguito), cuando ocurren problemas de fallas de los productos, es la empresa misma la que asume responsabilidades, llegando a acuerdos con los clientes, siendo quien toma las decisiones del proceder de los reclamos el gerente general.

### **- Capacidad de respuesta**

Según lo que refieren los proveedores, el nivel de cumplimiento es 9 de 10, esto debido a que poseen alianzas entre tiendas (en caso le falten productos) y porque tienen un gran stock en sus almacenes

Para el gerente de Representaciones Dieguito es importante que los productos lleguen en las condiciones requeridas, no tan solo porque es lo justo, sino también porque las distancias que al hacer un reclamo puede sin efecto porque el costo de envío es muchas veces alto, es mejor darlo por perdido, sumado a esto está la situación de que la empresa suele hacer sus requerimientos cuando su nivel de stock de mercadería es 0, en esos casos es preferible hacer una nueva compra y no hacer una queja o reclamo porque se dilataría más el tiempo. Para Lopez (2014) la logística es la parte de la gestión de la cadena de suministros encargada de satisfacer las necesidades del cliente proporcionando los productos en el momento, lugar y cantidad en que los demande; es aquí la importancia que toma que nuestros proveedores y la empresa (representaciones Dieguito) tengan implementado una buena gestión logística para que ambos puedan satisfacer a sus clientes.

### **- Catálogo actualizado**

Existen dos tipos de proveedores, los que actualizan constantemente sus productos y están en constante comunicación con sus clientes y los que no actualizan sus productos y no se comunican seguido con sus clientes (perdiendo oportunidades de venta), EL gerente de Representaciones Dieguito por su parte prefiere que la información de las actualizaciones o todo lo concerniente a los productos de su interés le llegue a su Whatsapp, debido a que es el medio al que tiene acceso todo el día y que sin importar el lugar donde esté podría hasta generar una compra, siendo importante para él que los mensajes lleguen acompañados de imágenes o videos de los productos para que pueda de este modo generarse la compra con la seguridad de que el producto es descrito y se ve según lo que él requiere.

López (2014) menciona que las empresas proveedoras tienen prioridades competitivas siendo la cuarta “contar con un nivel de flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios de la demanda”, esto se refiere básicamente que el proveedor tiene que estar constantemente innovando y sacando productos nuevos según las necesidades de los consumidores.

## **- Embalaje**

Todos los proveedores se encargan de embalar los productos si el cliente así lo requiere, siendo este un proceso muy importante como para que los productos no lleguen dañados a sus destinos, son diversos los materiales que utilizan como por ejemplo plásticos, cartones, pastico film, Tecnopor, entre otros.

Para el Gerente de Representaciones Dieguito es importante que los proveedores clasifiquen según el tipo de producto y puedan usar el material adecuado en el embalaje. Al no tener un buen seguimiento de los pedidos aún no se conoce si el embalaje o talvez el mal transporte son los que ocasionan ciertos daños a la mercadería.

## **GESTIÓN DE ADQUISICIONES**

### **- Calidad**

La calidad es un factor importante que se deben de considerar en los productos es por esto que el proveedor siempre tiene una amplia gama de calidades y todas varían según los precios que se elijan y las funciones que cumplan estas, para el Gerente de Representaciones Dieguito que las empresas proveedoras cuenten no con un solo tipo de producto (calidad) sino más bien con una amplia gama que le permita elegir entre el producto que se acomode a las necesidades de los clientes, además es importante que algunos productos acompañen su calidad con garantías

### **- Precio**

El precio que los proveedores mantienen es variable y depende de las cantidades que el cliente llegue a comprar, por su parte el Gerente de Representaciones Dieguito está de acuerdo con este punto, es por eso que él cree que tener almacenes amplios le permiten comprar grandes cantidades de productos (cuando tienen un buen precio o una oferta por cantidad) y almacenarlos sin problema.

Según López (2014) dentro de los factores económicos debemos evaluar lo siguiente, precio unitario, los descuentos (comerciales, de pronto pago y por volumen), plazos de pago y otros costos ligados a la adquisición (transporte, envases, seguros, embalajes, etc.), es importante los acuerdos claros que haga el proveedor para poder evaluar y tener los mejores precios sin olvidar ningún costo adicional que pueda generar la compra.

### **- Momento de compra**

Las adquisiciones o compras a los proveedores no son en fechas fijas ni mucho menos en cantidades pactadas, estas se dan dependiendo de las necesidades de la empresa, de las campañas vigentes y muchas veces hasta de las promociones que el proveedor ofrece. Para el gerente general de Representaciones Dieguito uno de los hechos que están ubicados en este punto y desencadenan una

gran cantidad de problemas es que, al no existir un inventario en tiempo real de los productos, es común hacer las compras cuando el stock es cero, llegando a perder oportunidades de ventas.

Existen dos tipos de compras, la primera es directa (por medio de correos, mensajes de whatsapp, mensajes de texto, llamadas, entre otros) y la segunda es por medio de los compradores, por lo genera estos últimos son los encargados cuando los pedidos no cumplen con las cantidades necesarias como para que un proveedor los atienda o por otro lado cuando son pedidos especiales que requieren contactar con nuevos proveedores o evaluar otras posibilidades de compra, son comprados y transportados a la agencia por ellos mismos.

### **- Cotizaciones**

Los proveedores no atienden a la empresa con cotizaciones porque esta no la requiere, sin embargo, las cotizaciones son importantes porque sirven no solo para asegurarse del precio del producto, sino también sirve para asegurar que las características del producto sean las solicitadas, en caso de no ser así, la cotización es un documento formal para proceder con reclamos

Para López (2014) es importante que la proforma compare alternativas entre uno y otro proveedor, el considera que es importante evaluar los aspectos tales como: precio, producto, garantías, certificados de calidad, servicio postventa, descuentos y transporte, y elegir de este modo al mejor.

## **GESTIÓN DE ALMACÉN**

### **- Recepción**

Cuando los bultos llegan a la empresa, los productos son recibidos por el personal de ventas (la empresa no cuenta con personal especial para la recepción de mercadería ni con los implementos necesarios), luego son desembalados, armados (de ser necesario), codificados y ubicados; no existen criterios o manuales de recepción de los productos, ni mucho menos de la recepción de documentos, el único documento que se toma en cuenta es la guía de remisión (porque menciona la cantidad de bultos), provocando caos en la organización, considerando que la guía de remisión no es el único documento clave, sino también la factura (menciona precios y cantidad de productos por bulto), también es importante que la empresa cuente con un horario fijo para la recepción de productos para que estos puedan estar prevenidos y tener disponible el personal adecuado en los momentos necesarios; además de ello son importantes los criterios o manuales para el control de mercadería (tamaño, cantidad y calidad), esto ayuda a que se sepa con claridad las fallas en los procesos e identificar en que parte de todo este proceso se daña la mercadería, poder de este modo reclamar a los responsables y ser más eficientes.

Para García (2012), el objetivo de toda recepción de productos es tener rapidez en la descarga y lograr que la permanencia de la mercancía en el área de recepción sea la mínima posible, para lo cual Representaciones Dieguito tiene que

adecuar sus instalaciones y cambiar sus procesos para lograr con el objetivo de este proceso.

### **- Almacenaje**

El gerente general de Representaciones Dieguito, menciona que al igual que no cuenta con personal de recepción, tampoco cuenta con un almacén general ni mucho menos con trabajadores a cargo del mismo, una vez que llegan los productos, son registrados o codificados de forma manual, trabajando bajo criterios de la persona que esté a cargo en el día; estos productos son ubicado en los estantes o en algunos casos directamente en el piso o en lugares no adecuados como se puede apreciar en el anexo II, pudiendo causar deterioro y pérdida de la mercadería.

Para García (2012), el almacén es un medio que nos permite aumentar las utilidades de la empresa, con objetivos bien definidos como son: resguardo, custodia, control y abastecimiento, unificando y coordinando todos los esfuerzos humanos para conseguir los objetivos con mayor efectividad y menor costo. Es importante por ello que la empresa Representaciones Dieguito implemente en la mayor brevedad posible un almacén que cuente con el personal y el material necesario para poder de este modo disminuir perdidas y generar utilidades.

## **Propuesta del Plan de Mejora**

### **Nivel I**

#### **Descripción de la empresa**

- **Reseña**

La empresa Representaciones Dieguito S.R.L de RUC 20480396261, ubicada en el jirón Libertad N° 783 en la ciudad de Chachapoyas en el departamento de Amazonas fue constituida hace 21 años, cuenta con un amplia gama de productos como son: Lanas e hilados, confecciones, calzado, sábanas, frazadas, colchones, muebles, artefactos eléctricos, artículos para el hogar, útiles escolares, de escritorio, ferretería, sistemas de riego, juguetes, entre otros, siendo distribuidores de marcas como XIMESA, PARAÍSO y VENUS PERUANA S.A. La diversidad de los productos y la falta de controles desde un inicio de sus operaciones ocasionó que la empresa tenga mucho desorden en sus procesos, llegando a no tener control en muchos de ellos.

- **Estructura**

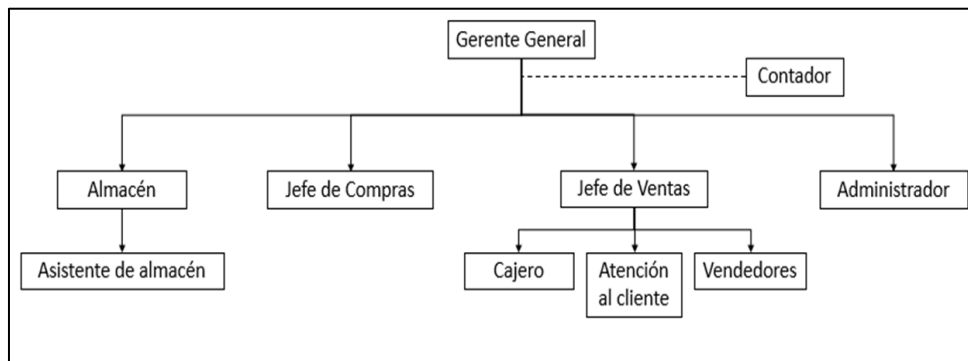


Figura 12  
Organigrama actual de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L  
Fuente: Elaboración propia

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de todos los que nos prefieren, entregando productos de calidad, al mejor precio y con la mejor atención, logrando así su confianza y reiterada preferencia, el crecimiento rentable del negocio y el progreso de nuestros colaboradores.

- **Visión**

Ser la empresa líder en la región, preferida por sus precios bajos, la calidad de los productos, la diversidad de líneas y sobre todo por siempre pensar en todos los bolsillos.

## **Descripción de procesos**

### **Diagrama de Ishikawa**

A un inicio de la investigación se ha usado el diagrama de causa y efecto, siendo esta una herramienta principal para encontrar los problemas de la empresa, Cuatrecasas (2010) afirma que el diagrama de Ishikawa analiza de una forma organizada y sistemática los problemas, sus causas y las causas de estas causas, cuyo resultado en lo que afecta en la calidad se denomina efecto (p. 69). Hay tener en cuenta que no basta con la identificación de las causas, sino también se tienen que ordenar y analizar cada una de ellas para poder de este modo solucionar el problema en sí.

Diagrama de Ishikawa

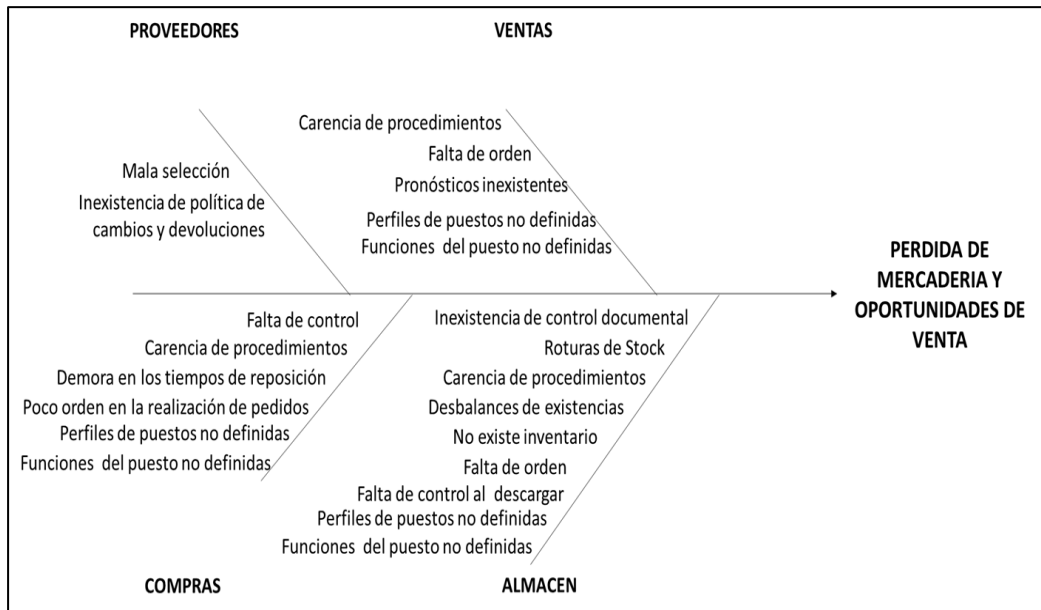
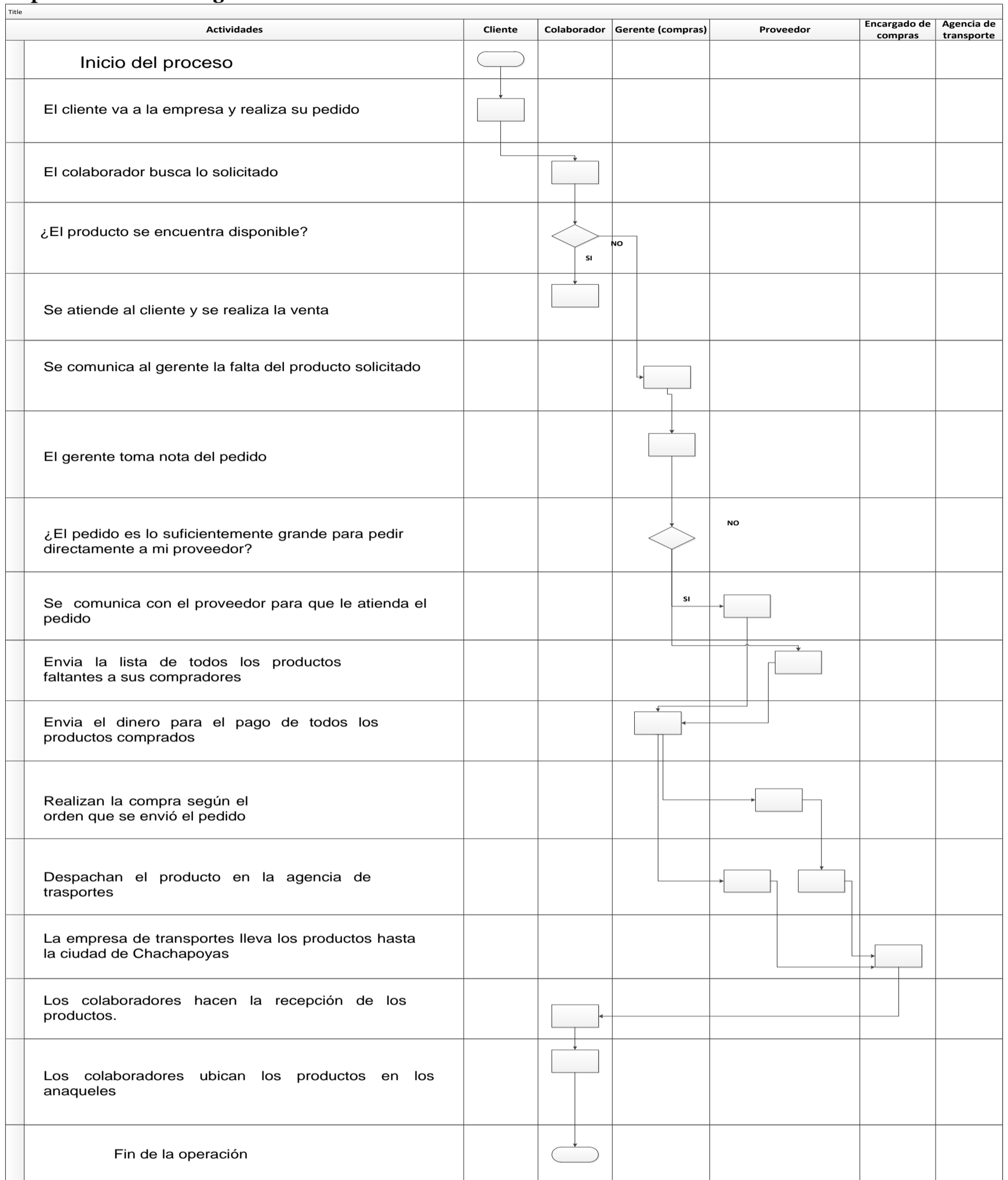


Figura 13  
 Diagrama de Ishikawa para identificar las causas y problemas de la empresa Representaciones Dieguito  
 Elaboración propia

**Diagrama de los distintos procesos de negocio**

- **Diagrama general de procesos para la gestión de requerimiento de productos de la empresa Representaciones Dieguito SRL**

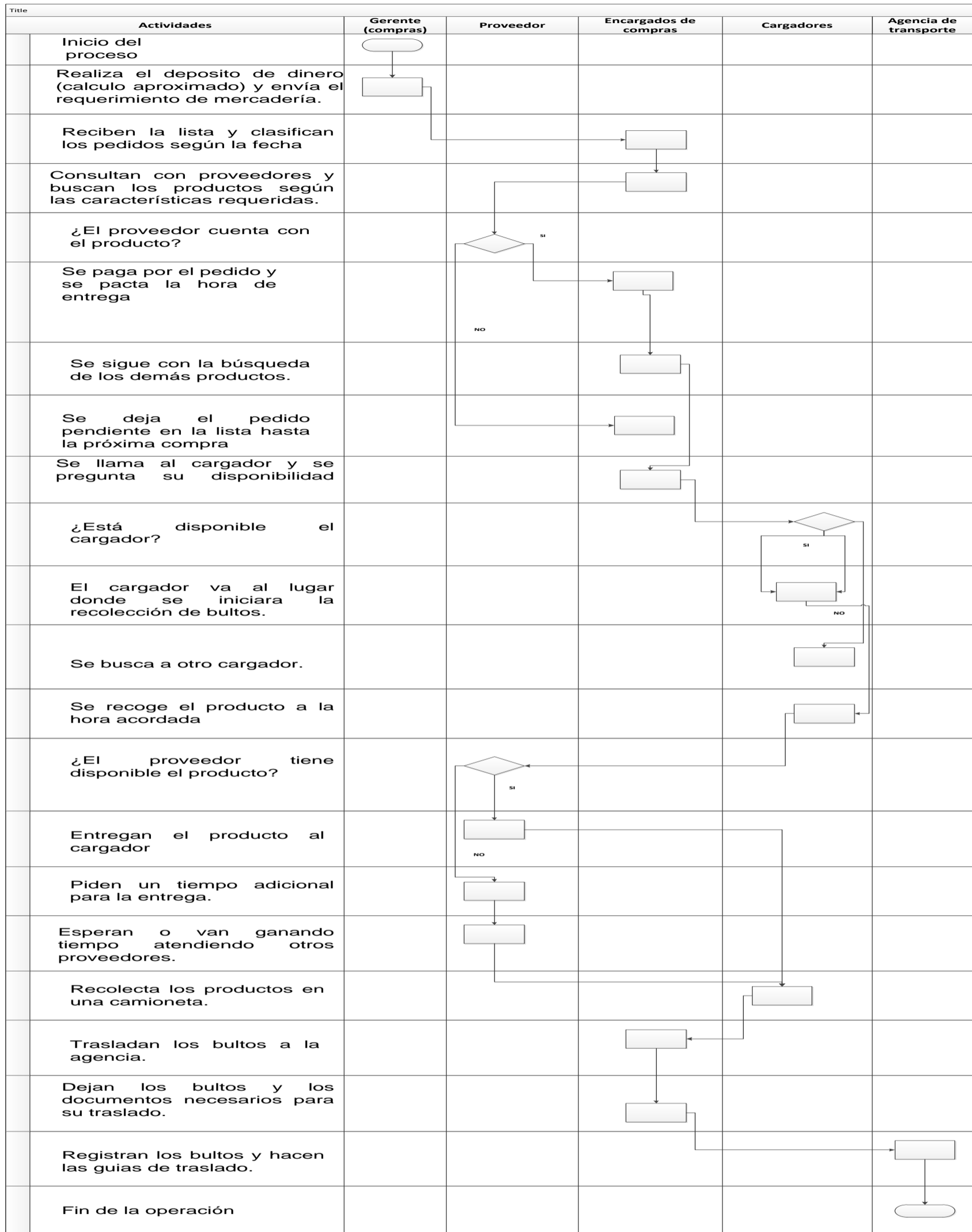


Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Proceso	Representan cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero y falso

Figura 14 Diagrama de proceso de requerimientos de productos de la empresa Representaciones Dieguito S.R.L

Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de procesos de la gestión de pedidos por parte de los compradores de la empresa Representaciones Dieguito SRL**

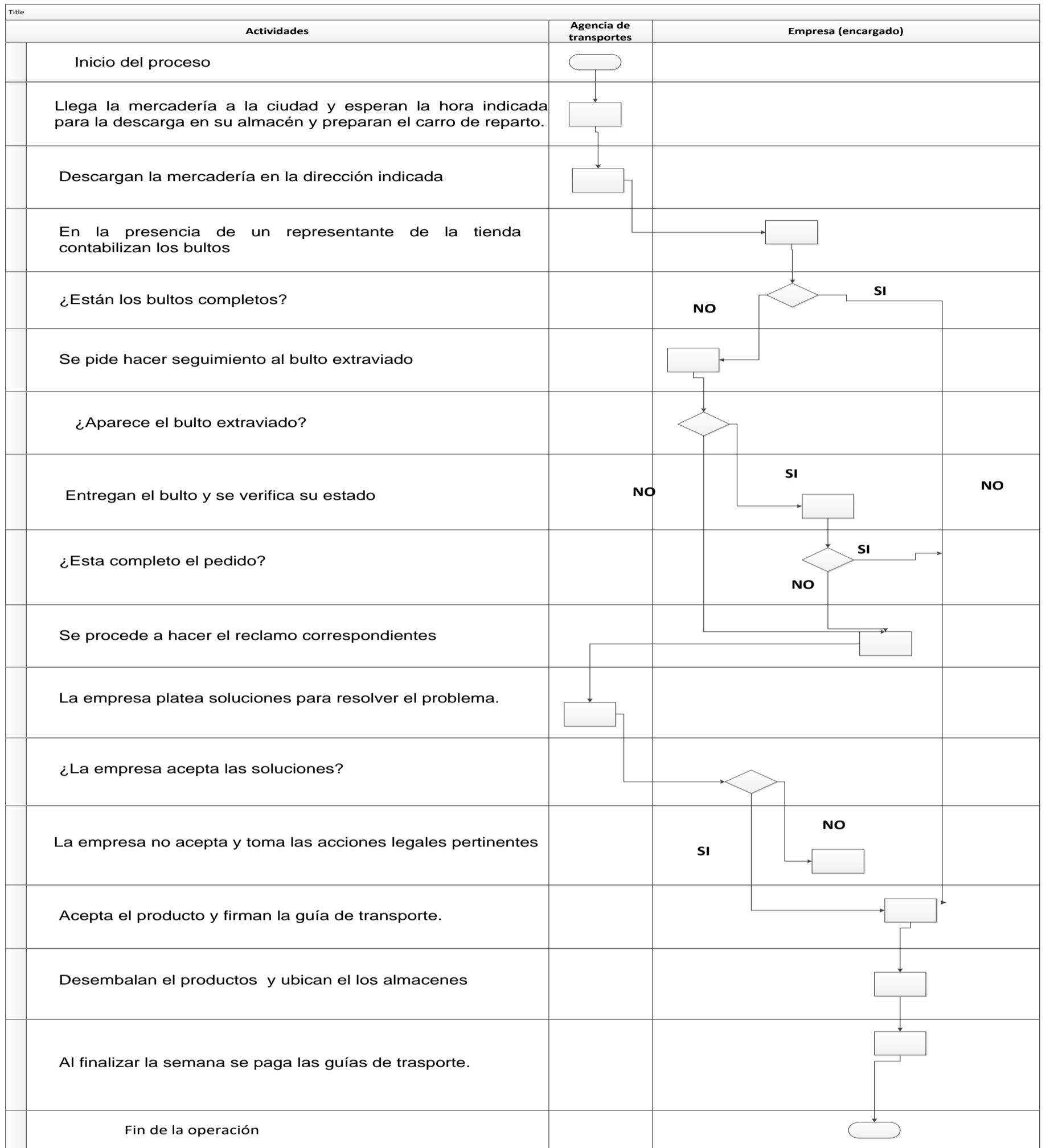


Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Proceso	Representan cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero y falso

Figura 15  
Diagrama de procesos de la gestión de pedidos por parte de los compradores de la empresa Representaciones Dieguito SRL

Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de procesos de la recepción de productos de la empresa Representaciones Dieguito SRL**



Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Proceso	Representan cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero y falso

Figura 16  
Diagrama de procesos de la recepción de productos de la empresa Representaciones Dieguito SRL

Fuente: Elaboración propia



comparación y selección de los mismos; por un lado están los atributos (indicadores que la empresa considera importantes, según la entrevista), a estos se les coloca una puntuación según el grado de importancia, siendo la suma de estos igual a 1, a cada proveedor se le asigna una puntuación entre 1 y 10 de acuerdo a lo que se conozca de estos, luego se saca la puntuación ponderada que es la multiplicación de la puntuación que se dio a los atributos con la que se dio al proveedor, en el siguiente cuadro se muestra la propuesta. (Monterroso, 1999, p. 29).

Atributo	Puntuación	Proveedor A		Proveedor B		Proveedor C	
			Punt. Ponderado		Punt. Ponderado		Punt. Ponderado
Localizaciones e instalaciones	0.1						
Papeles en regla y certificaciones	0.05						
Condiciones de pago	0.1						
Asistencia posventa	0.02						
comunicación de novedades	0.1						
Embalaje	0.15						
Calidad	0.15						
Precio	0.15						
Plazos de entrega	0.1						
Cantidad de líneas de productos	0.08						
	<b>1.00</b>						

Figura 18

Cuadro con las ponderaciones para seleccionar proveedores, cuya puntuación está dada según la entrevista al gerente de Representaciones Dieguito S. R. L.

Fuente: Elaboración propia basada en Monterroso, 1999.

Atributos importantes a la hora de seleccionar un proveedor:

- Localización e instalaciones del proveedor:

Es importante que la mayoría de empresas se encuentren en la misma área (para poder facilitar el recojo de mercadería en caso de que no cuenten con envío a la agencia de transporte), es importante que las empresas se ubiquen en el centro de Lima o en la Victoria no tan solo porque ahí se encuentran la mayoría de empresas de venta al por mayor, sino también porque esta ubicación es la más próxima a las distintas agencias de transporte.

- Papeles en regla y certificaciones:

La importancia de los papeles en regla y documentos tiene que ver con que si los proveedores brindan:

- Facturas y guías de remisión, en el caso de la empresa no es suficiente que la empresa proveedora remita solo boletas, ya que contablemente no es un documento útil.

- Registros de DIGESA en la mayoría de productos que son utilizados por niños y jóvenes (pinturas, útiles de escritorio, juguetes, cuadernos, lápices, etc.).

- Condiciones de pago:
  - Es importante que todas las empresas proveedoras tengan una cuenta corriente para que los pagos sean abonados de forma directa a las cuentas correspondientes, facilitando el pago y formalizando de este modo las operaciones, para mantener el orden, evitar robos al transportar dinero hasta los locales y sobre todo para evitar problemas posteriores.
  
- Asistencia posventa:
  - Dentro de los factores de la asistencia posventa, se considera el armado de productos, envío o transporte de los productos comprados, el servicio técnico, entre otros.
  
- Comunicación:
  - La comunicación constante es un factor importante para la empresa, los medios como son el WhatsApp, mensajes de texto o llamadas telefónicas, son de uso informal, sin embargo, es la forma más rápida y fácil de comunicación, es importante que los proveedores utilicen distintos medios para poder tener una comunicación constante.
  
- Embalaje:
  - Es importante que los proveedores embalen todos los productos despachados sin costo alguno, y este embalaje lo hagan de la forma y con los materiales correctos, el tipo de embalaje tiene que depender del tipo de producto, intentando siempre proteger los productos hasta su llegada a la empresa o en algunos casos hasta el consumidor o usuario final.
  
- Calidad:
  - El factor de calidad de los productos o de los proveedores, depende mucho de los materiales con los que trabajan o de los que están hechos sus productos, pruebas, demostraciones y en algunos casos certificaciones de calidad.
  
- Precio:
  - Los precios que los proveedores son uno de los puntos con mayor importancia, la elección de uno u otro proveedor depende también de los descuentos ya sea en función del tipo del cliente (distribuidor, detallista, etc.), por pronto pago o por volumen.
  
- Plazos de entrega:
  - El plazo de entrega de los productos por parte de los proveedores no debería de exceder los 2 días, sin embargo, mientras más corto sea el plazo mejor; debido a que la mayoría de los proveedores se encuentran a una distancia de 24 horas, sumando a esto 48 horas más, estamos hablando tres días (si es que no hay interrupciones en las vías), tiempo el cual la mayoría de los clientes no están dispuestos a esperar.

- Cantidad de líneas de producto:

La cantidad de líneas ayuda muchas veces a disminuir costos, ya que al haber un proveedor que pueda atender la mayoría de las necesidades de la empresa, ya no es necesario hacer los pedidos e ir de uno a otro proveedor, sino toda tu compra consolidada la haces en un solo lugar, también ayuda a ser más eficientes con el seguimiento de los pedidos.

Después de haber seleccionado a los proveedores indicados es necesario el registro de los mismos, en donde se tiene la información básica, necesaria para la empresa.

Producto	Razón social	Nombre del vendedor	Teléfono de contacto	Domicilio legal y comercial	E-mail	Condiciones acordadas en los pagos	Políticas de descuento	Plazo de entrega	Forma de entrega

Figura 19  
Plantilla para el registro de proveedores de Representaciones Dieguito

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto punto es la evaluación continua para poder saber si esta está cumpliendo con las necesidades de la empresa, de ser así se continuará trabajando con este proveedor, de ocurrir lo contrario se hablaría sobre los puntos que no están teniendo un buen desarrollo con la empresa proveedora y si no se hace ninguna modificación en lo acordado, lo recomendable sería realizar una nueva búsqueda.

El desarrollo de proveedores consiste en que el proveedor se convierta en alguien de la familia (alguien cercano), para poder establecer relaciones duraderas, de confianza y compromiso.

### **Gestión de proveedores de servicios (transporte)**

Si bien es cierto los proveedores de servicio no es un punto el cual se haya analizado con detalle en esta tesis, se ha podido sacar la siguiente información la cual sirve para poder sugerir mejoras en este elemento del proceso.

- El transporte es muchas veces el culpable tanto del deterioro de la mercadería como el responsable de la pérdida de la misma, para esto es importante que se hagan los acuerdos respectivos con la empresa de transporte, considerando puntos claros, colocando penalidades en caso lo sea necesario.

- El retraso de la mercadería se debe a que el transporte acumula mucha carga y no envía según el orden de llegada los productos, para lo cual es ideal que se haga una negociación en el cual se fijen acuerdos

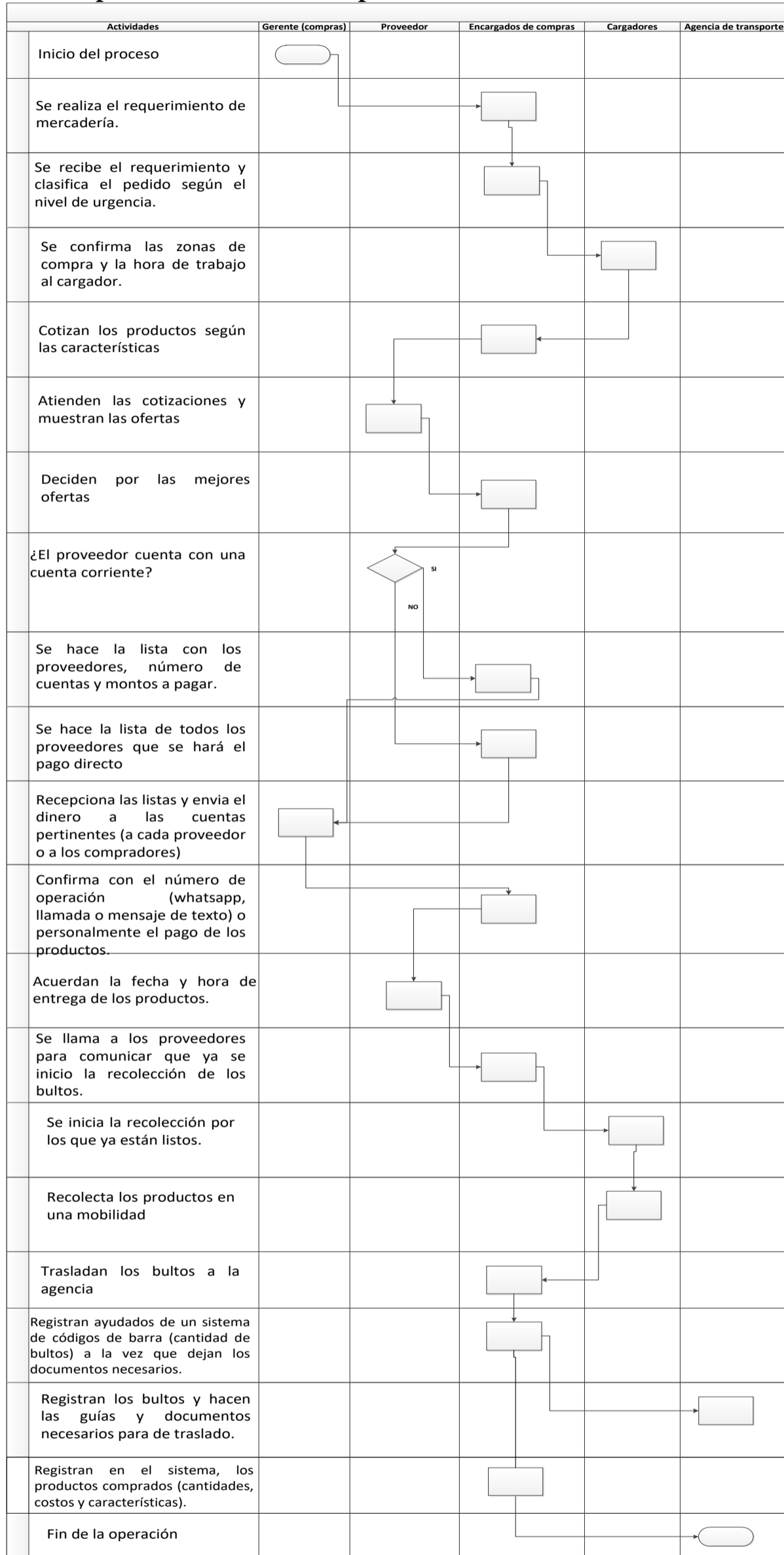
tales como: precios por bulto, formas de manipulación de carga, fechas de envío de los productos, fechas de envío, etc.

- Por lo general la empresa de transporte es la que una vez llegada a la ciudad de destino, se encarga de la entrega de los bultos hasta el centro de almacén o centro de ventas, al no tener asignada una hora determinada para esta actividad, llegan en el momento menos oportuno (mucho público, pocos colaboradores, hora de receso de los colaboradores, etc.), creando un caos en la empresa, para esto es importante que la empresa coordine las horas de entrega de productos para evitar retrasos y pérdida de competitividad.

- Con respecto a los cobros por parte de las empresas de transporte sería bueno sugerir la estandarización de sus tarifas según el tamaño de bultos o pesos de los mismos, ya que estos cobros por lo general son solo calculados “al ojo”, siendo cobros excesivos en algunos casos.

## Adquisiciones

### Ciclo de proceso ideal de los compradores



Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Proceso	Representan cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero y falso

Figura 20  
Ciclo de proceso ideal de los compradores

Fuente: Elaboración propia

Con lo que respecta a la gestión de adquisiciones es importante que se trabaje en el flujo o proceso de compra, mejorando ciertas actividades que restan valor, como, por ejemplo:

- Eliminar el envío de dinero aproximado para las compras a los encargados de compras; sino mejor hacer el pago directo a las cuentas corrientes de los proveedores, esto hace que las operaciones se bancaricen y ayuda al mejor control de las mismas, evitando problemas futuros. De ser el caso de que los proveedores no cuenten con una cuenta corriente (casos excepcionales porque un proveedor sin una cuenta corriente no es recomendable para la empresa porque retrasa las actividades) se envía los montos exactos a cancelar a los encargados de las compras.

- Que las clasificaciones de los pedidos sean según el nivel de urgencia ayuda a que la empresa no se desabastezca de productos que generan grandes utilidades, a la vez ayuda a mantener el orden y atender a los clientes siempre que lo necesiten.

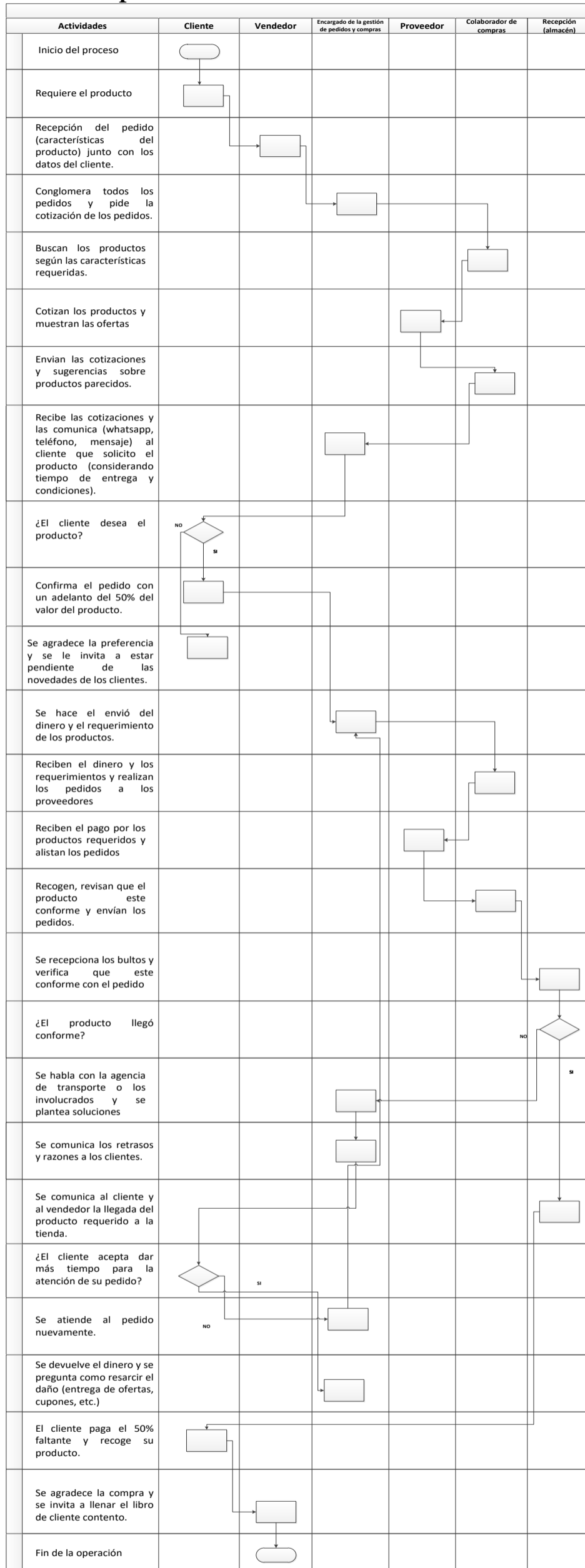
- Dar la potestad de decisión de compra a los compradores, hace que estos fortalezcan la confianza en ellos mismos, a la vez que se sienten más a gusto con la organización y ayudan a acortar procesos y tiempos, disminuyendo el trabajo del encargado de compras (gerente general); cabe recalcar que es importante que las decisiones de compra las tomen teniendo en cuenta factores que favorezcan a la empresa Representaciones Dieguito SRL.

- Hacer un contrato fijo con el cargador, ayuda a eliminar tiempos muertos (búsqueda diaria de cargadores), los compradores deben de comunicar a los cargadores todos los días, la zona en la cual requerirán sus servicios, pero la hora y cantidad de tiempo a trabajar es algo que debe de estar fijado desde antes.

- Llamar a los proveedores antes de ir a recoger los productos, es un paso simple que ayudara a no tener tiempos muertos (por esperar a que los proveedores alisten los bultos), esto ayuda a que la recolección de bultos se inicie por los puntos que han confirmado que tienen listos los pedidos, esto se da más que todo, hasta crear habito en nuestro proveedores, ya que si ellos se dan cuenta que somos puntuales al momento de recoger los bultos, en las próximas compras mejoraran sus tiempo de entrega sin que un futuro sean necesarias las llamadas, convirtiendo la puntualidad en un hábito.

- Para evitar pérdidas de la mercadería, es importante no perder de vista los productos a lo largo de la cadena, para lo cual sería de gran importancia que los bultos sean registrados mediante un sistema de código de barras asignado a cada bulto, de esta forma la empresa sabrá que productos y que bultos esperar y poder hacer el seguimiento debido.

## Gestión de pedidos eventuales



Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones.
	Proceso	Representan cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero y falso

Figura 21  
Proceso de la gestión de pedidos eventuales

Fuente: Elaboración propia

La empresa no cuenta con un proceso definido sobre la recepción de pedidos eventuales (productos que se trabajan a pedido), por ejemplo, camisetas personalizadas, equipos especializados, mueblería especial, etc., por lo general los pedidos eran atendidos de forma desordenada creando malestar en el cliente y pérdidas en la empresa, la propuesta para el proceso de gestión de pedidos eventuales se ha dado con la finalidad de estar siempre a la disposición de los pedidos del cliente, satisfaciéndole y dando más valor a la empresa.

## **Almacén**

Con lo que respecta al área recepción, es en esta área donde se realizan los procesos de verificación de los bultos y mercadería, a la vez que se hace el control documentario necesario; para este procedimiento es necesario que el personal esté capacitado y listo, que cuenten con los equipos necesarios tanto para hacer los procesos de descargue como para manipulaciones posteriores, el área de recepción debe de estar descongestionada para agilizar los trámites de recepción y debe haber el espacio necesario en el almacén para poder mover los productos de recepción a esta área, procurando siempre tener una buena administración de la fuera de trabajo y que el tiempo de permanencia de los productos en los almacenes sea lo más corto posible para minimizar gastos.

Los procesos de recepción deben de ser acompañados de documentos como:

### **Lista de empaque:**

Este documento permite un mejor control de los bultos, ya que detalla los artículos embalados (cantidades) en cada bulto, es necesario que esta lista sea comparada con la factura, para evitar errores.

Se podría considerar los siguientes puntos en la lista de empaque:

1. Número de factura de cada producto.
2. Se debe numerar cada bulto, para saber qué cosas van en que bulto.
3. Número total de bultos que se envían.
4. Número de unidades (cajas, paquetes, bolsas, etc.) en cada bulto por tipos de producto.
5. Mostrar el contenido de cada unidad.

### **Factura:**

Este es un documento formal que refleja o hace constar la adquisición de productos por parte del comprador, en este caso la factura ayudara:

- Seguimiento de la cantidad comprada.

- Fechas de envío.
- Descripción del producto para la base de datos.

### **Guía de remisión:**

La empresa Representaciones Dieguito utiliza el servicio de transporte brindado por terceros, por lo cual no solo es necesario la guía remitente, sino también la guía de remisión del transportista, las cuales sustentan el traslado de bienes.

### **Solicitud u orden de compra:**

Es una solicitud hecha a un proveedor, para la atención de determinados productos, en el que se especifica las cantidades y precios pactados, a la vez que especifica pagos y entrega de productos; las ordenes deben de estar enumeradas para su control, además se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Nombre de la empresa y datos generales (ruc, teléfonos, correos, dirección, razón social, etc.).
- Nombre y datos del proveedor.
- Fecha del pedido.
- Cantidades de productos solicitados.
- Descripción detallada de los productos solicitados.
- Precio unitario y total de los productos.
- Firma de autorización de la compra.

Es importante que una vez que se haya autorizado la compra, se envíe una copia de este documento al área de contabilidad, área de ventas y una se vaya al área de almacén (recepción).

- **Administración de fuerza de trabajo:**

- a. Perfil del personal a cargo del almacén

La empresa no cuenta con un perfil de recepcionista ni de jefe de almacén siendo de mucha importancia para poder tener a los colaboradores indicados en el área indicada.

### **PERFIL DE AUXILIAR DE ALMACÉN**

Puesto

Auxiliar de almacén

Departamento

Almacén

Jefe inmediato

Jefe de almacén

### Formación y experiencia previa

Primaria completa; no se requiere experiencia previa

### Habilidades requeridas

Proactividad

Orden

Capacidad de realizar trabajos de carga

Buen nivel de interlocución

Criterio para toma de decisiones

Trabajo en equipo

### Conocimientos específicos

Ninguno

## **Funciones y responsabilidades**

### Funciones

- Manejo de software para consulta de los pedidos realizados al recibir la mercadería
- Evaluación de la documentación necesaria al recibir la mercadería
- Descarga de la mercadería hacia el lugar correspondiente
- Evaluación superficial de todos los pedidos recibidos
- Evaluación a profundidad de los pedidos que requieran una revisión más detallada
- Etiquetar la mercadería (bultos) con los datos correspondientes a su revisión
- Fotocopiar los albaranes firmados según el estado respectivo
- Desembalaje de los productos
- Ingreso al sistema de cada producto y colocación de código de barras
- Entregar los productos a los encargados de ventas para que sean entregados a los clientes finales o exhibidos en la tienda
- Actualizar la ubicación del producto en el sistema en caso sea entregado a los encargados de ventas

### Responsabilidades

- Responsable del registro de entrada de mercadería
- Responsable del correcto etiquetado y llenado de la información de cada bulto
- Responsable de la colocación de código de barras de cada producto
- Responsable del registro de salida de almacén de cada producto

## **PERFIL DE JEFE DE ALMACÉN**

### Puesto

Jefe de almacén

### Departamento

Almacén

### Jefe inmediato

Gerente

### Formación y experiencia previa

Secundaria completa; experiencia previa en el cargo en el área de almacén de por lo menos 6 meses

### Habilidades requeridas

Proactividad

Orden

Capacidad de realizar trabajos de carga

Buen nivel de interlocución

Criterio para toma de decisiones

Trabajo en equipo

### Conocimientos específicos

Manejo de Excel: Medio

Manejo de sistemas de codificación y almacenaje

## **Funciones y responsabilidades**

### Funciones

- Responsable de supervisar la recepción y correcto almacenamiento de los productos
- Encargado de la verificación y reporte de los productos fallados
- Encargado de la gestión de productos fallados con los proveedores
- Encargado de verificar la conformidad de los productos para proceder al desembolso del pago de los transportistas
- Firma de albarán al recibir la mercadería
- Encargado final de la ubicación y desembalaje de los productos
- Encargado de la supervisión del ingreso al sistema de cada producto y correcta colocación de código de barras
- Encargado final del registro de salida de almacén de cada producto

- Realizar las actividades básicas de registro y mantenimiento de almacén
- Encargado de solicitar a Compras los productos que marquen punto de re orden o que sean necesarios
- Inspección semanal aleatoria del estado de almacén
- Verificación y comunicación al área de ventas de los productos con baja rotación

#### Responsabilidades

- Responsable final del correcto registro de entrada de mercadería
- Responsable de la firma del albarán del transportista
- Responsable final del correcto etiquetado y llenado de la información de cada bulto
- Responsable final de la colocación de código de barras de cada producto
- Responsable final del registro de salida de almacén de cada producto.

Es importante tener en cuenta los criterios para el cambio o devolución de los productos, para evitar pérdidas de utilidades y mejorar el servicio al cliente.

### • Seguridad en el trabajo

El objetivo general es minimizar y evitar los accidentes que ocurren en REPRESENTACIONES DIEGUITO S.R.L. debido a que estos pueden llevar a ocasionar pérdidas de dinero y peor aún pérdidas humanas. Para ello será necesario identificar los accidentes que se puedan haber dado, identificar las causas de estos. Así también es necesario definir objetivos y metas para bajar los índices de accidentabilidad.

En el Perú se cuenta con la ley N°29783 “Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo” la cual nos hace referencia a los puntos que se tendrán en cuenta para poder cubrir los estándares básicos en los almacenes de REPRESENTACIONES DIEGUITO S.R.L.

Para eliminar o controlar los peligros, existe una jerarquía de controles operacionales, los cuales, en seguridad y salud, se deben de tener en cuenta todos ellos, para tomar la decisión óptima, donde tanto la empresa como el trabajador sienta que es una situación donde todos ganan.

Para el Proyecto grupo OHSAS. (2007), “se consideran reducir los riesgos de acuerdo con la siguiente jerarquía: a) Eliminación; b) Sustitución; c) Controles de ingeniería; d) Señalización/advertencias y/o controles administrativos; e) Equipos de protección personal”

### **A. Eliminación en la fuente:**

Cuando se detecta que un peligro y puede ser eliminado, debería de serlo, pues implica que la tecnología o el proceso es obsoleto. En sí, se debe de tener en cuenta, sobre todo, en la fase de diseño de la instalación, proceso u operación. Es importante que siempre se piense que el ambiente debe ser lo más seguro posible, eliminando la posibilidad de comprar solo por ser lo más económico. Si no se tiene en cuenta este punto, es posible que se trasladen los controles hacia las siguientes formas, lo cual, usualmente ocurre cuando se adquiere una unidad de segunda mano o un local destinado para una actividad distinta.

### **B. Sustitución:**

Al detectarse un peligro específico, y al tenerse posibilidades técnicas, se sustituye el peligro.

### **C Controles de ingeniería:**

Estos controles vienen a ser los dispositivos derivados de los avances tecnológicos que van a ayudar a que los peligros se encuentren aislados de una mejor manera. Estos pueden ser por medio de guardas, filtros, barreras, etc.

### **D. Controles Administrativos:**

La utilización de esta clase de controles concientiza y advierten al trabajador de la existencia de un peligro dado y se deben tomar medidas para mitigar. Carteles, señales, procedimientos, vienen a ser los mejores ejemplos. Pueden existir sofisticados controles administrativos que pueden confundirse con controles de ingeniería, lo que se debe tener en cuenta el para qué sirve cada uno de ellos.

### **E. Equipo de Protección Personal:**

Luego de haber realizado todos los esfuerzos posibles para eliminar, reducir o mitigar un peligro, de aplicar controles de ingeniería por medio de barreras, así como administrativos como instructivos de trabajo adecuados, carteles y señales, y aún existe la probabilidad de contacto con él, se debe elegir el equipo de protección personal. Debemos de tenerlo siempre como tal: la última opción. Existen una gama de equipos para proteger todo el cuerpo de los trabajadores, sin embargo, debemos de tener siempre en cuenta que lo más importante es que pudieran trabajar libremente. Al no poderse realizar de tal forma, se requiere su uso.

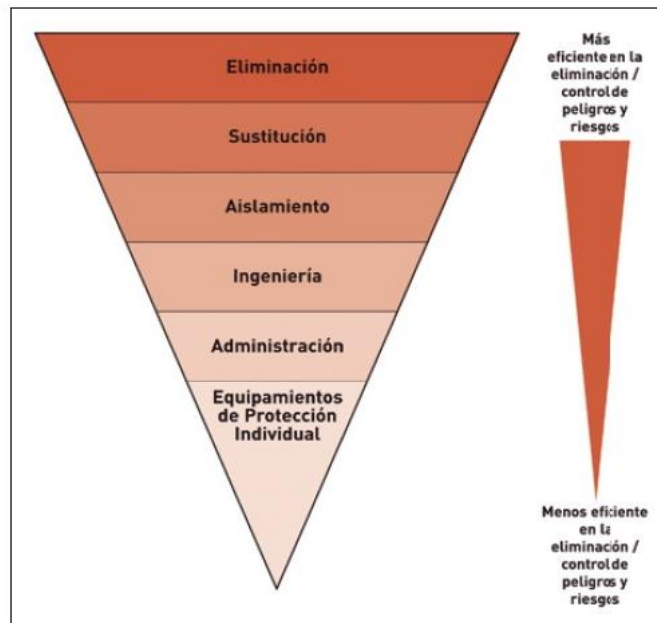


Figura 22  
Jerarquía de los controles

Fuente: Elaboración propia.

- **Criterios para la recepción**

Se tiene que tener en cuenta que los criterios para recepción se dan con la finalidad de no generar pérdidas económicas y la disminución de utilidades a la empresa, para ellos es necesario:

- Verificar la orden de pedido.
- Verificar los documentos que acompañan a los productos (Factura - Guía de remisión - Guía de transporte)
- Ver el estado de embalaje.
- Ver el estado de los productos (después de haber desembalado), para ver la conformidad o la no conformidad de los productos (de caso de ser necesario realizar los trámites pertinentes).

- **Control del producto no conforme**

La empresa debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos solicitados, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la empresa debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente
- c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.
- d) tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

- **Documentos necesarios para el control de almacén**

Además de los documentos mencionados para el área de recepción, en el caso de control de almacenes, son necesarios los documentos tales como:

**Orden de despacho**

La orden de despacho se da cuando además de existir un pedido de mercadería, este debe ser transportado y recibido (en el punto de acuerdo) por el cliente. Este documento debe tener dos copias, una es llevada al cliente, la otra es enviada a contabilidad y la otra se queda en el archivo de almacén, es importante recalcar que todas las copias deben de ser firmadas por el responsable del almacén y el cliente como muestra de conformidad de la entrega y recepción de los productos. Los datos a considerar en las ordenes de despacho son:

- Fecha de emisión
- Datos de cliente y la empresa
- Lugar y fecha de la entrega de los productos.
- Cantidades y descripción detallada de los productos.
- Firmas del trasportista, encargado de almacén y cliente.

## **Orden de venta y entrega de producto**

La orden de venta es un documento para que, a entrega de los productos requeridos por el cliente, sean atendidos directamente desde el almacén, sin que sea necesaria el envío al área de ventas (tienda), este documento tiene que ser adjuntado a la boleta y firmado por la persona de caja, en el cual coste que autoriza al almacén el despacho desde el almacén.

- **Equipos**

Los equipos de protección personal (EPP) recomendados para la empresa Representaciones Dieguito SRL en las áreas de almacén y recepción se detallan a continuación:

- Zapatos con punta de acero: Estos zapatos tienen como finalidad proteger los pies, en especial la zona de los dedos, de posibles golpes y cortes; evitando que la caída de cualquier objeto dañe los pies.
- Guantes de seguridad: Por el contacto que tienen los trabajadores con herramientas o materiales filosos, bordes cortantes y riesgos físicos; los guantes de seguridad deben ser usados por todo el personal de la empresa que se encuentren expuestos a los riesgos detallados. Por la vulnerabilidad de los dedos y las manos, por su constante accionar sobre herramientas, máquinas y elementos, los guantes que se recomiendan son los de cuero o lona.
- Fajas de carga: No son considerados EPP, por lo tanto, no son obligatorias, pero su uso puede evitar accidentes y problemas de salud posteriores.

## V. CONCLUSIONES

La gestión de abastecimiento es un conjunto de proceso dentro de una empresa, sin importar cuál sea el tamaño de esta, es de vital importancia para su correcto funcionamiento, ya que tiene como finalidad la búsqueda de disminución de costos y precios y la satisfacción de los clientes (siendo esta la esencia de muchas empresas).

Con lo que respecta a los proveedores la mayoría de estos llevan muchos años en el mercado, alguna de ellos al igual que la empresa Representaciones Dieguito S. R. L, crecieron desordenadamente y están ahora intentando mejorar sus procesos, estos tienen un buen precio y la mayoría cuenta con un buen stock; siendo el mayor inconveniente su localización (difícil acceso y muchas restricciones municipales para la manipulación de la mercadería), sumado a esto está la poca formalidad tanto en la entrega de documentación necesaria (boletas, facturas, guías de remisión, certificados, etc.), como en los servicios de atención posventa; pese a esto se prefieren estas empresas por su capacidad de respuesta, variedad de productos, comunicación constante (por medio de WhatsApp, llamadas, mensajes de texto y de correo electrónico, etc.), condiciones de pago y buen embalaje (según el tipo de mercadería). Los acuerdos y cooperaciones entre proveedores y la empresa son valiosos, ya que ayuda a que esta se enfoque en mercados, clientes y consumidores, satisfaciendo sus necesidades y operando en un ambiente que es por completo transparente para todos los que constituyen la cadena, logrando de este modo ahorros adicionales al sincronizar actividades.

Para una buena gestión de adquisiciones se tiene cuatro puntos fundamentales, que son, conocer a tiempo real el inventario de productos, un buen procesos de compras y requerimientos, la calidad de los productos y los precios; para que la empresa Representaciones Dieguito, siga con su compromiso de brindar a sus clientes productos de calidad, a un buen precio y en el momento que ellos lo requieran, es necesario que esta ofrezca los mejores productos, no sufra de desabastecimiento de alguno de ellos ( para que el cliente encuentre lo que busca en el momento que lo requiera) y en las cantidades adecuadas (compras por volumen)

debido a que el precio que los proveedores ofrecen a sus clientes varían de acuerdo a las cantidades que la empresa compre.

Para la gestión de almacenamiento, no solo es importante contar con los documentos necesarios y obligatorios, sino también es importante que las personas estén capacitadas para poder dar lo mejor de ellos en esta área, contando con los implementos necesarios y equipos que faciliten los procesos; el rediseño e implementación de tecnologías en esta área ayudará a la competitividad de la misma, restando operaciones innecesarias y sumando valor a la empresa, volviéndola más competitiva.

El plan para la mejora de la gestión de abastecimiento sigue el modelo de administración y gestión de aprovisionamiento de Poirier el cual ayuda a rediseñar y reestructurar procesos, siendo el primer nivel fundamental tanto para conocer la empresa como para los hallazgos claves con lo que respecta a problemas dentro de la organización y el segundo nivel para la propuesta de soluciones, en las distintas fases de los procesos, recomendando criterios para la selección de proveedores (de mercadería como de servicios), proponiendo ciclos ideales que deben de seguir los compradores, y los colaboradores ante pedidos eventuales, sugiriendo ciclos, documentación, equipos, criterios y perfiles necesarios para los distintos puestos con la finalidad de volver a la empresa más eficiente y competitiva.

Considerando que en promedio se ahorrará 13919.25 (cada tres meses), tomando en cuenta solo alguno de los aspectos señalados en el anexo III es importante iniciar los cambios en los distintos aspectos señalados, para poder hablar de una verdadera empresa competitiva.

## VI. RECOMENDACIONES

Para poder mejorar su gestión de abastecimiento es necesario que la empresa Representaciones Dieguito SRL implemente su almacén general de mercadería, dividiendo espacios correctamente, con una estantería adecuada, considerando el tamaño de los productos y tipo del mismo, es importante que este espacio (almacén) sea adecuado para el correcto resguardo, custodia, control y abastecimiento de productos.

El gerente de la empresa debe de evaluar la adquisición de un software (ERP) para la venta, gestión de almacenes e inventarios que le permitan entre otras cosas:

- Mantener un nivel óptimo de productos para atender la demanda de los clientes.
- Que le permita conocer en tiempo real su stock.
- Disminuir procesos o actividades deficientes.
- Que le permita el ingreso al sistema de toda a mercadería que llega, de esta forma se ahorraría grandes cantidades de tiempo y se mejoraría el manejo de almacenes.

Cuando se hacen cambios de la magnitud que se está recomendando es necesario que la empresa comunique y trabaje juntamente con todo el personal, debido a que es posible una resistencia natural al cambio. Para que la organización tenga niveles altos de reducción de costos, calidad, servicio y productividad, la fuente de energía debe ser dada por la motivación de los involucrados, un sistema que da seguimiento al progreso y recompensa a las personas que lo hicieron posible, de este modo tendremos una organización más competitiva.

Tal como se propone en la investigación, las agencias de transporte deben considerar alianzas con las pequeñas y medianas empresas, garantizando un ganar - ganar, considerando en la negociación, medios y modos de pago, garantías, controles de manipulación de mercadería, tiempo de entrega de bultos, etc., lo cual no solo ayudará a reducir tiempos sino

también mermas y ahorro de dinero, gozando de los beneficios ambas empresas (transportistas y clientes), esto fortalecería la confianza por parte de sus clientes, fidelizándolos y dándole la posibilidad de ampliar su cartera de clientes y servicios.

Es importante que los estudiantes universitarios realicen investigaciones que ayuden al ordenamiento y la formalización de micros, pequeñas y medianas empresas, asegurando que las investigaciones mejoren los procesos internos, descubriendo herramientas que sumen valor a las operaciones; teniendo en cuenta que estas investigaciones son de suma urgencia e importancia debido al alto índice de informalidad que existe por parte de estas empresas en el país.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, J. (2000). *Logística integral la gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Arbones, E. (1999). *Logística empresarial*. Bogotá, Colombia: Alfaomega arcombo.
- Baza, E. (1 de diciembre de 2003). ¿Cuáles son los principios de la administración de la cadena de suministros?. *El Economista*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/307257467?accountid=37610>
- Chang & Niedzwiecki (2003). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Argentina: Ediciones Granica.
- Chase, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones (Producción y cadea de suministros)*. México: Mc Graw Hill.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministros estrategia, planeación y operación*. México: Pearson Educación.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad implantación, control y certificación*. España: Profit editorial.
- Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (Mayo, 2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento, *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (63), pp. 5-21.
- Enriquez, L. (2013). *Estudio de la cadena de abastecimiento de la empresa je estilos y modelos, comercializadora de calzado en el distrito metropolitano de quito* (tesis de pregrado). Universidad Internacional SEK, Quito, Ecuador.
- Estrada, M. (28 de junio de 2005). Cadena de suministros o cadena de beneficios. *El Economista*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/468142120?accountid=37610>
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson Editores.
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. (Marzo, 2008). Modelos de gestión de inventarios en cadena de abastecimiento: revisión de la literatura, *Revista de la facultad de ingeniería de la universidad de Antioquia*. (43), pp.134-149.
- Jimenez, J., & Hernandez, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. México: Secretaria de comunicaciones y transportes.
- Leenders, J. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. México: Mc Graw Hill.
- López, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Madrid, España: Paraninfo.
- Monterroso, E. (1999). Logística de abastecimiento. *Módulo de "Administración de la Producción" UBANET*.
- Muñoz, R., & Zuluaga, S. (2016). Competitividad y cadenas de abastecimiento en el sector productivo del valle del cauca, Colombia. *Revista Global*. (4), pp.77-87.
- Piedras, A. (19 de setiembre de 2006). Reducción de costos: de las compras tácticas al abastecimiento estratégico. *El Economista*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/336484320?accountid=37610>

Poirier, Cha. (2001). *Administración de cadenas de aprovisionamiento*. México D.F: Oxford university press.

Proyecto grupo OHSAS. (2007). *OHSAS 18001:2007 serie de evaluación en seguridad y salud ocupacional*. Recuperado de <https://manipulaciondealimentos.files.wordpress.com/2010/11/ohsas-18001-2007.pdf>

Sunafil (2011). *Ley de seguridad y salud en el trabajo*. Perú: Sunafi. Recuperado de <http://www.sunafil.gob.pe/portal/images/docs/normatividad/LEYDESEGURIDADSAUDTRABAJO-29783.pdf>

Norma Internacional ISO 9001(2008). *Norma ISO 9001*. Suiza. Recuperado de <http://187.237.166.151/SGC/Admin/Archivos/Herramientas/NormaISO90012008.pdf>.

## **VIII. ANEXOS**

### **ANEXO I: Entrevistas**

#### **Entrevista dirigida a los proveedores de Representaciones Dieguito S.R.L**

EMPRESA PROVEEDORA:

PERSONA A ENTREVISTAR:

1. Antigüedad en el negocio:
  - 1.1 ¿Cuántos años tiene su empresa en el mercado?
2. Localización e instalaciones
  - 2.1 ¿Dónde está ubicado su local de ventas y el de recojo de mercadería?
3. Papeles en regla y certificaciones
  - 3.1 ¿Su empresa cuenta con alguna acreditación en sus procesos?
4. Niveles de cumplimiento del proveedor:
  - 4.1 ¿Cuál es el tiempo que demora la entrega de sus productos?
  - 4.2 ¿Ha recibido quejas por el tiempo de entrega de sus productos?
5. Facilidades de pago
  - 5.1 Dentro de las políticas de ventas, ¿está considerado el brindar crédito a sus clientes?
6. Asistencia Posventa
  - 6.1 ¿La empresa brinda asistencia posventa a sus clientes? (armado, instalación, etc.).
7. Capacidad de respuesta:
  - 7.1 ¿Cuántos pedidos ha tenido la empresa que rechazar por falta de stock?
  - 7.2 Dentro de su empresa, ¿cuál es el proceso que sigue una queja o un reclamo?
8. Catálogo actualizado
  - 8.1 ¿Cada cuánto tiempo la empresa actualiza sus productos?
  - 8.2 ¿Cuán informado mantiene a sus cliente sobre las novedades?
9. Embalaje
  - 9.1 ¿Su empresa brinda servicio de embalaje a los pedidos de sus clientes?
  - 9.2 Los reclamos por productos que ha llegado a su destino fallados por falta de un buen embalaje, ¿cuán frecuente son?
10. Calidad
  - 10.1 ¿En qué parte de todo el proceso (desde el contacto para la venta) se enfocan más para garantizar la satisfacción del cliente?
  - 10.2 ¿Ustedes brindan algún tipo de garantía o algún servicio técnico?
11. Precio

- 11.1 ¿Su empresa cuenta con precios fijos o variables?
- 12. Momento de Compra
  - 12.1 ¿Cada cuánto tiempo realiza sus pedidos la empresa Representaciones Dieguito S.R.L?
- 13. Cotizaciones
  - 13.1 ¿La empresa Representaciones Dieguito S. R. L le pide cotización antes de realizar la compra o la compra la realiza de forma directa?

## **Entrevista dirigida al Gerente de Representaciones Dieguito S.R.L con respecto al almacén y los indicadores**

### **Almacén**

- 1. Recepción
  - 1.1. ¿Se siguen criterios o manuales para la recepción de los documentos que acompaña a los productos enviados por los proveedores?
  - 1.2. ¿Cuáles son los documentos claves en esta recepción de los productos?
  - 1.3. ¿Existe algún horario para la recepción de la mercadería?
  - 1.4. ¿Se siguen criterios o manuales para el control de la mercadería? (tanto en tamaño, cantidad y calidad requerida).
  - 1.5. ¿Cuándo la mercadería enviada por el proveedor no llega bajo las especificaciones, que acción realiza el recepcionista?
  - 1.6. ¿El personal en el almacén cuenta con los implementos necesarios para el manejo y manipulación de la mercadería?
- 2. Almacenaje
  - 2.1. ¿Bajo qué criterios se almacenan los productos?
  - 2.2. ¿La empresa cuenta con mobiliario o estantería especial para cada tipo de producto?
  - 2.3. ¿De qué forma la empresa controla que los productos estén protegidos?

## **II. Indicadores**

### **1. Proveedores**

- 1.1. ¿Cuál es el tiempo que usted considera que un buen proveedor debe de estar en el mercado?
- 1.2. ¿Cuál es la ubicación ideal en la que debe ubicarse su proveedor? ¿Por qué?
- 1.3. ¿Cuáles son los documentos o certificaciones más importantes con las que debe de contar su proveedor?
- 1.4. ¿Cuál es el tiempo ideal en el que los proveedores deben de atender su pedido?

- 1.5. ¿En cuántas cuotas usted prefiere realizar los pagos a sus proveedores?
- 1.6. Cuando es devuelto un producto fallado a su empresa, ¿cuál es el proceso que sigue? ¿Se carga la responsabilidad a los proveedores?
- 1.7. ¿De qué forma o por qué medio usted prefiere que le llegue la información de sus productos?
- 1.8. ¿Cuáles son los materiales adecuados para el embalaje de sus productos?
- 1.9. ¿Cuán frecuentes son los productos dañados por culpa de envíos con un mal embalaje?

## **2. Adquisiciones**

- 2.1. ¿Quiénes están a cargo de las compras de la empresa?
- 2.2. ¿De qué forma y en qué momento se realizan las compras?

## **3. Almacén**

- 3.1. ¿Cuál es el perfil del recepcionista?
- 3.2. ¿Cuál es el flujo que siguen los productos una vez que llegan a la empresa?
- 3.3. ¿De qué forma se registra la mercadería en la empresa?

**ANEXO II: Imágenes del almacén de la empresa Representaciones Dieguito SRL**



Área de vasos de vidrio



Área de almacenamiento de colchones



Área de vasos y artículos de vidrio y loza



Área de almacén de plásticos



Área de almacén de mantas y plásticos en rollos

**ANEXO III:** Análisis de pérdidas (costos) en los meses de marzo, abril y mayo del año 2018, por una mala gestión de abastecimiento.

La mala selección de proveedores e inexistencia de políticas de cambio y devolución, hace que estos no sean responsables y no cumplan con lo establecido, faltando a los plazos de entrega, aprovechándose de la falta de controles y enviando la mercadería no solicitada (modelos, marcas, tallas, tamaños, etc.)

#### CASO N° 1 Compra de Pelotas marca Mikasa:

En la primera semana del mes de mayo se compró 20 pelota de futbol (s/. 1200) y 20 pelotas de vóley (1400), cuando el pedido llegó a la tienda de Chachapoyas se percataron que las 40 pelotas eran de futbol; los encargados hablaron con el proveedor, pero este no aceptó la culpa y culpó a los que recogieron la mercadería ya que no revisaron la carga en su momento.

Al ser remplazado el pedido por pelotas que no se solicitaron, el monto de diferencia el cual el proveedor no quiere hacerse cargo es de: 200 soles.

Si es que los encargados de compras y de recepción de mercadería tendrían claros tanto los objetivos de la función que realizan, como las pautas a seguir en el momento de compra y de recepción, esta pérdida no se habría dado, ya que se hubiese detectado a tiempo el cambio de mercadería que hizo el proveedor.

#### CASO N° 2 Proveedores escogidos sin considerar los costos de fletes

Desde un inicio los proveedores han sido elegidos considerando solo el precio de los productos, sin ver el resto de costos que se tiene al comprar los mismos en determinados proveedores, el producto que vamos a analizar es el que en estos meses ha tenido mayor rotación (manta arpillera).

Comparando los precios del proveedor de mantas (Lima) de Representaciones Dieguito con uno proveedor nuevo de Chiclayo (anexo IV), se ve que ambos manejan los mismos precios, sin embargo, el transporte de la ciudad de Lima a Chachapoyas es más caro que el de Chiclayo a Chachapoyas, sumado a esto la empresa PROCOMSAC deja el producto en la agencia sin cargo adicional. En este caso el monto de ahorro por tener una buena elección de proveedor considerando los distintos costos sería de (según los pedidos de los meses marzo abril y mayo):

Tabla 3  
gCosto de transporte segun ubicación de proveedor

<b>SERVICIO QUE GENERA UN COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Transporte a la agencia (50)	3	+ 150
Costo del transporte Lima – Chachapoyas (18 soles el rollo)	90	+ 1620
Costo del transporte Chiclayo-Chachapoyas (10 soles el rollo)	90	- 900
<b>TOTAL</b>		<b>870</b>

Fuente: elaboración propia

Sumado esto esta que le proveedor que viene trabajando con la empresa, no cumple con lo prometido con respecto a cantidad de metros por rollo, haciendo que la empresa Representaciones Dieguito quede mal ante sus clientes, generando pérdida de confianza, por su parte la nueva empresa son la que la empresa trabajaría es PROCOMSAC y esta si garantiza la cantidad exacta de metros por rollos.

#### CASO N° 3 Acuerdos con los proveedores de transporte

Al no existir ningún acuerdo con MovilCarga, esta no le brinda a la empresa Representaciones Dieguito costo de fletes corporativos (0.90 soles por kilo), sino más bien los fletes son cobrados según cálculos visual (según el tamaño de los bultos).

Tabla 4  
Costos de guía de transporte

<b>N° DE GUIA</b>	<b>PESO SEGÚN GUIA</b>	<b>COSTO</b>	<b>COSTO SEGÚN LOS KILOS</b>
6425425	453	499	463
6425197	120	132	130
6426439	356	420	366
6561871	158	185	168
6565763	287	316	297
6564520	265	292	275
6589011	380	418	390
6583750	120	132	130
6583583	240	264	250
6585082	150	165	160
6590956	68	76	78
6590957	75	85	85
6591915	146	162	156
6595159	365	410	375
6656577	852	948	862
6655563	201	222	211
6425526	55	65	65
6425398	79	87	89
6426530	102	112	112
6561972	58	67	68
6565864	138	153	148
6564621	254	280	264
6589112	128	145	138
6583851	579	637	589
6583684	157	175	167
6585183	53	65	63
6590057	426	472	436
6590058	152	169	162
6591016	88	97	98
6595250	280	308	290
6656678	946	1041	956
6656789	734	808	744
6427449	163	182	173
6562881	78	86	88

6566773	356	393	366
6565530	148	164	158
6580021	94	145	104
6584760	87	97	97
6584503	59	67	69
6586092	169	189	179
6591966	275	304	285
6591967	248	274	258
6592925	120	132	130
6596169	78	87	88
6657587	350	385	360
6656573	105	118	115
6426536	76	88	86
6426308	479	528	489
6427540	169	187	179
6562982	275	305	285
6566874	248	273	258
6565631	120	132	130
6580122	179	198	189
6584861	350	385	360
6595871	368	405	378
6425224	346	381	356
6425996	234	263	244
6426238	571	630	581
6561770	276	305	286
6565662	347	383	357
6564429	3514	3866	3524
6589910	169	187	179
6583659	275	304	285
6583482	258	285	268
6585981	146	162	156
6590855	445	491	455
6590856	360	396	370
6591814	58	68	68
6595058	96	107	106
6656476	126	142	136
6655462	1867	2055	1877
TOTAL	22147	24556	22857

Fuente: Elaboración propia

Cabe recalcar que cada guía tiene un costo fijo de 10 soles.

En total la cantidad de ahorros con un acuerdo con la empresa proveedora del servicio de transporte es de 1699 solo en lo que respecta a un mes, pero como el análisis es de tres meses, se multiplica esta cantidad por los 3 meses, y la suma es igual a 5097.00 soles de ahorro aproximado.

#### Caso N° 04 Acuerdos con los proveedores de productos

Representaciones Dieguito compra 350 colchones de espuma cada 2 meses, por los cual se cancela (Lima - Chachapoyas) 20 soles por cada colchón, esperando la disposición de espacio de los camiones que transitan en esta ruta; sin embargo una alianza con el proveedor de productos (que tiene alianzas con proveedores de servicios de carga) puede llegar a un ahorro de 4000.00 soles, ya que estos proveedores de servicios de transporte de carga solo cobrarían 5000.00 soles por el total de la carga (camión completo).

#### Caso N° 05 La carencia de procedimientos de venta, perfiles y funciones de puestos no definidas

Los trabajadores, cuando no se encuentran desempeñando su función de atención al público, desperdician el tiempo haciendo actividades ajenas a sus labores (celular, mp3, etc.). Revisando las cámaras de seguridad de tienda se pudo calcular que aproximadamente existen tiempos muertos de 40 minutos diarios por trabajador; con los datos mencionado anteriormente y teniendo en cuenta que la fuerza de trabajo de la empresa es de 10 (diez) trabajadores y en un periodo de 3 meses (90 días) se tiene un total de 36 000 minutos de tiempo muerto que incurren en un costo de S/ 2 906.25

#### Caso N° 6 Falta de control al descargar y funciones no claras

Los colaboradores y encargados no saben qué hacer cuando llega la mercadería fallada., generando que existan pérdidas que no son asumidas por los responsables, en los tres meses analizados se detectaron 5 clases de productos que llegaron en mal estado (todos ellos con rasgos de haber sido golpeados en el transporte).

- 2 tinas de bebe (50.00 soles)
- 26 vasos de vidrio (39.00 soles)
- 1 macetero (12.00 soles)
- 5 jarras de vidrio (30.00 soles)
- 20 platos de loza (40.00 soles)

Todo suma un valor de pérdida de 171.00 soles, que de ser detectado a tiempo la agencia podía cambiar el valor del producto roto, por canje en kilos de flete.

CASO N° 7 La inexistencia de inventario, desbalance de existencia y pronósticos de venta inexistentes.

Es común encontrarnos con productos con un amplio stock (demasiado) y tener productos agotados; para la campaña del día de la madre se pudo observar que hubieron pedidos que no pudieron ser atendidos por falta de stock, aunque muchos de estos fueron atendidos siendo reemplazados con otros productos (precio acuerdo con el cliente), alguno no aceptó estos tratos y son estos los que contamos como perdidas (solo se considera la utilidad del producto solicitado).

Desde el último jueves próximo al día de la madre, ya no se tenía ningún tipo de taza con frases alusivas a la fecha, aunque se pudo reemplazar con otras tazas o productos los pedidos que no aceptaron ser reemplazados se tomaron en cuenta y fueron un total de 1350 tazas, obteniendo una pérdida de 675.00 soles.

Considerando solo estos casos analizados en tres meses, se puede llegar a un ahorro de 13919.25 soles.