

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



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE
COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL
EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE**

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

AUTOR

LUISA DEL PILAR CHAVEZ LLAQUE

ASESOR

FERNANDO ANTONIO ARRIOLA JIMENEZ

<https://orcid.org/0000-0001-8730-2973>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA
GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA
EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE
LAMBAYEQUE**

PRESENTADA POR
LUISA DEL PILAR CHAVEZ LLAQUE

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

María de las Mercedes Elizabeth Vigo Gálvez
PRESIDENTE

Astrid Poulet Sánchez Gamarra
SECRETARIO

Fernando Antonio Arriola Jiménez
VOCAL

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios y a mi familia, A Dios por permitirme lograr este trabajo, por su protección, guía espiritual en mi vida, a mi esposo e hijos por ser la inspiración y fuerza para culminar este proceso con éxito y así obtener uno de mis más grandes anhelos.

Agradecimientos

Agradezco de manera especial a todos los docentes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en especial a los profesores: Mgt. Juan Farías Rodríguez y Mgt. Fernando Arriola Jiménez, por su constante apoyo, motivación y enseñanzas, logrando compartir sus conocimientos a lo largo de mi preparación profesional en la carrera de Administración de Empresas.

Resumen

La presente investigación, tiene como finalidad realizar una propuesta de mejora en el proceso para la gestión de compra de materiales, específicamente de envases y embalajes, los cuales representan mayores volúmenes de compra para acondicionar y presentar los pimientos en conserva en una empresa agro-exportadora en la ciudad de Lambayeque, la misma que cuenta con una moderna planta agroindustrial, y es considerada una de las pioneras en exportación de pimientos en conserva en el Perú.

Como parte de este objetivo, se ha realizado una evaluación y diagnóstico en el área de compras de esta organización del rubro agroindustrial, para proponer la mejora del proceso en la gestión de compras, a través de una investigación cualitativa - descriptiva – no experimental, para facilitar la comprensión del problema frente al investigador, se realizó además un análisis y comprensión de los procesos con los que viene trabajando la empresa Agroindustrial y así; determinar cómo se encuentra el entorno actual del área, describimos los problemas hallados en la empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque, enfocándonos en los aspectos: actividades, procesos, tiempo, logística, proveedores y funciones de cada integrante del área de compras. Para su diagnóstico utilizaremos, técnicas y herramientas de evaluación, para el cumplimiento de nuestro objetivo, para lo cual se aplicó la técnica de la entrevista y análisis de la guía documental, posteriormente con la información obtenida se procesó la información mediante el uso del software MAXQDA 2020, flujogramas, hojas Word y Excel.

Describiendo el proceso de compras de la empresa Agroindustrial de la ciudad de Lambayeque se identificó que la empresa no posee los procedimientos ordenados, sistematizados y formales para realizar una gestión de compras óptima que contribuya con el logro de objetivos para el abastecimiento.

Las técnicas y herramientas para utilizar permitirán que se establezca mejores resultados en la gestión del área de compras y con esto se obtendrá nuevos beneficios como lo es aminorar costos, tiempo, eliminación de errores en la calidad y cantidad de los materiales

Palabras clave: gestión, logística, compras, proveedores

Clasificaciones JEL: M00, M1, M11

Abstract

The purpose of this research is to make a proposal for improvement in the process of managing the purchase of materials, specifically containers and packaging, which represent higher purchase volumes to condition and present canned peppers in an agro-export company in the city of Lambayeque, which has a modern agro-industrial plant, and is considered one of the pioneers in the export of canned peppers in Peru.

As part of this objective, an evaluation and diagnosis has been carried out in the purchasing area of this organization of the agro-industrial sector, to propose the process in purchasing management, through qualitative - descriptive - non-experimental research, to facilitate greater understanding of the problem in front of the researcher, an analysis and understanding of the processes with which the Agriculture Industry Company has been working was also carried out and thus determine how the current environment of the area is, we describe the problems found in the Agriculture Industry Company of the city of Lambayeque, focusing on the aspects: activities, processes, time, logistics, suppliers and functions of each member of the purchasing area. For its diagnosis we will use evaluation techniques and tools, for the fulfillment of our objective, for which the technique of the interview and analysis of the documentary guide was applied, later with the information obtained, the information was processed through the use of MAXQDA 2020 software, flowcharts, Word and Excel sheets.

Describing the purchasing process of the Agriculture Industry Company of the city of Lambayeque, it was identified that the company does not have the ordered, systematized and formal procedures to carry out an optimal purchasing management that contributes to the achievement of objectives for the supply.

The techniques and tools to be used will allow better results to be established in the management of the purchasing area and with this, new benefits will be obtained, such as reducing costs, time, elimination of errors in the quality and quantity of materials.

Keywords: management, logistics, purchasing, suppliers

JEL classifications: M00, M1, M11

Índice

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	10
II. Marco Teórico	12
2.1. Antecedentes del problema.....	12
2.2. Bases teórico-científicas:	14
III. Metodología	26
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	26
3.2. Diseño de investigación.....	26
3.3. Población, muestra y muestreo	26
3.4. Criterios de Selección	27
3.5. Operacionalización de variables	28
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	30
3.7. Procedimientos	30
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	31
3.9. Matriz de consistencia	32
3.10. Consideraciones éticas.....	35
IV. Resultados y discusión	36
V. Propuesta	44
VI. Conclusiones	49
VII. Recomendaciones	50
VIII. Lista de Referencias	51
IX. Anexos	53

Lista de tablas

Tabla 1 Diferencia entre función de aprovisionamiento y compras.....	23
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente.....	28
Tabla 3 Matriz de consistencia.....	32
Tabla 4 Funciones del personal.....	48

Lista de Figuras

Figura 1: La cadena logística	16
Figura 2: Frecuencia de Palabras categoría Gestión de proveedores	39
Figura 3: Frecuencia de Palabras categoría Proceso de Compras	41
Figura 4: Frecuencia de Palabras categoría Atención de la compra	43

I. Introducción

Las empresas agroindustriales hoy en día se encargan de atender los mercados globales, la tendencia de esta se ve enfocada en el desarrollo de su productividad, teniendo en consideración que el mercado internacional es competitivo y es necesario darle énfasis al costo, calidad y al servicio y/o producto que desarrollan las empresas agroindustriales en el Perú.

La implementación de políticas de trabajo, sumándose a ella la efectividad de los procesos lograría mejorar la productividad de cualquier empresa del sector; toda empresa posee un conjunto de características, un estilo propio o un conjunto adoptado de ellos, permitiendo que sus procesos logísticos se realicen de manera eficiente, buscando lograr la reducción de los costos, tiempo y recursos utilizados en la elaboración de los productos.

Es necesaria la aplicación de principios, métodos y técnicas para mejorar la gestión de compras en una empresa industrial, en los agentes involucrados de manera directa en la misma, que permitirá evaluar e identificar futuros problemas en la empresa y a su vez se logrará la innovación de los procesos, uno de los aspectos clave de la función de compras es integrar de manera efectiva los proveedores externos y la organización interna de una empresa Paulraj et al. (2006).

Con respecto a la empresa Agroindustrial en la ciudad Lambayeque, se presenta inconvenientes en el proceso de la gestión de compra de envases y embalajes para la exportación de pimientos en conserva, analizando dicha situación surge como problema principal ¿Cuál será la nueva propuesta para mejorar el proceso de la gestión del área de compras? Esta problemática se justifica en que al tratarse de una empresa con fuertes volúmenes de compra de envases y embalajes se debe manejar un correcto desempeño para adquirirlos a través de procesos y contratos formales de compra y negociación, esto llevaría a conseguir resultados favorables no solo para el área sino para la organización. Por consiguiente, tomando en referencia el actual proceso de compras para su posterior análisis y recomendación se consideran los siguientes objetivos: Proponer la mejora en el proceso de la gestión de compras de envases y embalajes, diagnosticar la situación problemática en sus actividades de compra, actividades con proveedores y almacenamiento para la optimización de sus procesos y finalmente establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los

mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

Los resultados a obtener son la evaluación y negociación con sus proveedores, procedimientos y formalidades de compras que permitan lograr alianzas estratégicas con el proveedor y por último mejorar la fluidez de abastecimiento cumpliendo los tiempos de entrega proyectados.

La presente investigación se desarrolla en nueve capítulos. En el primero de ellos se presenta la introducción de la investigación, la cual presenta una breve descripción del tema de investigación y la problemática objeto de estudio. Asimismo, se expone la pregunta de investigación, los objetivos a cumplir y la justificación del estudio; en el segundo, se expone el marco teórico, base del estudio; en el tercero, se detalla la metodología donde se identifica el tipo, diseño y alcance de la investigación, además de los criterios empleados en la aplicación del instrumento de recolección de datos, en este caso, la entrevista, entre otros puntos que pretende dar a conocer el desarrollo y análisis de la presente investigación; en el cuarto, se exponen los resultados obtenidos que definen el cumplimiento del objetivo general y específicos, además la discusión y las teorías que permiten encontrar estudios semejantes en distintas fechas y lugares; en el quinto, se contempla la elaboración de una propuesta de mejora como objetivo general; en el sexto, se dan a conocer las conclusiones a las que se ha arribado; en el séptimo, luego del estudio, las recomendaciones a ser tomadas en cuenta para un mejor desarrollo de las actividades; en el octavo, se muestra las referencias, de los diversos autores, estudios, revistas y otras fuentes necesarias para la investigación y finalmente en el noveno los anexos que contienen los diferentes gráficos, formatos, resultados del software MAXQDA 2020, flujo gramas y otros relevantes para la investigación.

Por todo lo expuesto, la investigación se sustenta en la necesidad profundizar los estudios sobre logística para el conocimiento y práctica de los procesos que ayudarán a mejorar los procesos para una eficiente gestión de compras.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema

Referente a propuestas de mejora para el aprovisionamiento, Garay (2017), plantea como objetivo “propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales, para una empresa de producción y distribución de muebles de madera”, la investigación recomienda que para mejorar los diferentes procesos de abastecimientos, se debe convocar de manera pública a todos los proveedores, con el fin de participar en una licitación donde se muestren los diferentes precios y estrategias de valor que componen a cada proveedor. El estudio también propone diferentes medidas para tener un stock óptimo de mercadería, entra una de las principales medidas se pone en manifiesto reuniones entre los directivos del almacén con el fin de verificar el alcance y numero de mercaderías en custodia. La investigación resalta las buenas relaciones que deben existir entre proveedores y empresa con el fin de no descuidar la cadena de abastecimiento.

Igualmente con respecto a proceso de compras, Madrid (2017), en su investigación “Plan de mejora en el proceso de compras y suministros en la empresa Inverbosques S.A” busca realizar un diseño con un plan de mejora para el procedimiento de compras en el área administrativa de la empresa Inverbosques S.A. La tesis pone de manifiesto una serie de problemas que ocurren dentro del área de compras, producto de una inadecua gestión del área, y sobre todo por falta de documentos que estandaricen las funciones de las compras. La tesis propone mejorar los diferentes procesos de compras, a través de la conformación de un manual de funciones que permita acortar los tiempos de entrega y de abastecimiento de productos.

Respecto a partes esenciales de la cadena de suministro, Chávez, Gutiérrez y Pantoja (2016), en su investigación “Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena de suministros de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A”, en el trabajo de investigación se diagnóstico un FODA, logrando determinar la estrategia funcional que permite reducir los principales impulsores de los costos de la cadena logística y obtener una mejor entrega de servicios. Los autores mencionan que esta estrategia conduce a la proposición de tres planes de acción entre ellos, Consolidar las necesidades de compra de toda la compañía, aquí se obtendrá un mejor poder de negociación con los proveedores. En este aspecto se determinó que se puede planificar

y consolidar el 58,3 % de las compras de la compañía, permitiendo lograr un ahorro del 2.6 % en el total de compras, realizando la adecuada planificación y correcto aprovisionamiento.

Del mismo modo, Espino, Edward (2016), en su investigación “Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos” investigación que tuvo como propósito efectuar el diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión compras, para lograr mejora en la productividad en un concesionario de alimentos en la ciudad de Lima. Para la realización de la investigación se hizo uso del diagrama de Ishikawa y Pareto, que permitió encontrar los problemas principales y los problemas secundarios que tiene el área de compras, el esquema de Pareto permite verificar el estudio de tiempos en una razón de 80/20. De igual forma para la identificación de la eficiencia del uso del tiempo se realizó un estudio en profundidad de tiempos y movimientos con el fin de medir el uso de recursos y de tiempo que tiene cada área de la empresa, con este estudio se encontraron que algunas actividades no agregan valor y eran innecesarias. La tesis encuentra como necesidad que los proveedores deben seleccionar bajo ciertos criterios de calidad con el fin de estandarizar los servicios y productos que ofrecen. Con respecto al área del almacén la investigación muestra que es necesario el uso de herramientas para controlar la entrada y salida de diferentes mercaderías. Finalmente la investigación encuentra que para mejorar las áreas de almacén, se hace evidente contar con el mejor personal capacitado que permita operar las tareas con una mejor eficiencia.

Complementando, Castañeda Moreto Renato (2016), en su investigación “Propuesta de mejora de gestión de compras, para incrementar la productividad en la empresa agroindustrial Casa Grande”. Investigación que tuvo como finalidad mejorar la productividad en la empresa industrial Casa Grande S.A., El estudio parte de la identificación de varias desviaciones con respecto a la productividad que tiene la maquinaria dentro de la organización, y sobre todo con algunos cuellos de botella que se presentan en el proceso de adquisición de mercaderías, lo cual generan demoras y pérdidas de dinero en la empresa. La investigación concluye que el cuello botella se debe principalmente a problemas de índole administrativo, los cuales demoran la entrega de firmas y verificaciones de documentos, en este sentido la tesis recomienda establecer una re estructuración de los principales procesos con el fin de destinar tiempo a actividades que agreguen valor y que no generen demoras en los procesos.

Por otro lado, Knutzen (2015), en su tesis “Propuesta de Mejora de modelo de Gestión Logística para una empresa Metalmecánica en la ciudad de Chiclayo”, que tiene como fin plantear una propuesta de mejora para el control de los materiales para la producción.

Para ello se realizó un diagnóstico situacional de la logística de la empresa para saber los problemas que enfrenta, luego de analizar el diagnóstico se pudo definir la metodología a través de un modelo de gestión logística que permita que la empresa trabaje con procedimientos y políticas de trabajo respaldados por un sistema de información gerencial que permita medir tiempos e indicadores para cada uno de ellos, además se establecieron políticas y un manual de procedimientos de la gestión de compras los cuales son fundamentales para los procesos de la empresa, cuyo resultados sean no solo ahorro en tiempo sino también en recursos humanos y financieros.

2.2 Bases teórico-científicas:

Teniendo en cuenta una visión evolutiva de la actividad industrial y un visión de mercado, Henry Fayol, en su obra “Los catorce principios de administración” (1888-1915), nos menciona qué:

- Principio unitario de mando
- Autoridad y responsabilidad
- Unidad de dirección
- Centralización
- Subordinación del interés particular al general
- Disciplina
- División del trabajo
- Orden
- Jerarquía
- Justa Remuneración
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Trabajo en Equipo

Estos principios, nos manifiesta que toda empresa industrial debe contar con una serie de mecanismo en este caso principios, para poder desarrollar sus actividades, buscando la

prosperidad de su empresa u organización. Entendiéndose que la administración es un proceso, ya que la realización de sus funciones es realizada en cierto orden y secuencia.

Siendo la gestión de compras un área importante en toda empresa o de participación prioritaria en los procesos, es necesario que las personas involucradas en la gestión de compras tengan los conocimientos básicos para realizar una óptima gestión de compras.

2.2.1 Gestión logística

Según Zuluaga (2012, p. 19), la gestión logística “es el arte del almacenaje, movimiento de mercancías y de información, su buena práctica disminuye los costos, aumenta la velocidad de respuesta, y mejora el nivel de servicio”.

En base a ello, se puede decir que la gestión logística se debe realizar una administración que coordine los flujos de material y de información. Simplificar la cadena de compras, vendría hacer el objetivo importante de la gestión logística, porque permite controlar costos, mejorar la calidad del producto, maximizar los procesos y aumentar el beneficio.

En la cadena de compras es importante tener equilibrio en los procesos, eso implica jugar con demasiadas variables, pero al conseguirlo es lograr un valor en la organización. Si realiza una implementación adecuada, acorde a la realidad problemática y estrategias logísticas, retira procesos innecesarios, y a su vez agrega valor a las actividades de una empresa, logrando ser competitiva.

Entonces todas las acciones con las que cuenta la empresa, para acceder a los recursos necesarios para hacer posible el desarrollo de las actividades, buscando optimizar el uso de los recursos, no se tiene que realizar teniendo corazonadas, frente a las situaciones que lo ameritan, si no que este debe seguir un proceso de planificación estratégica, para lograr lo que mencionamos, por ejemplo, disminuir los costos.

2.2.2. Sistema logístico

Castillo (2015) menciona que hoy en día los mercados globales tienen competencia en los productos, sus procesos cuentan ciclos logísticos de corta duración, porque la exigencia de las expectativas de los clientes, ha generado todo un cambio profundo en los diferentes procesos propios del área logística.

Se debe tener en cuenta que la logística no solo abarca el transporte de mercaderías, de bienes o servicios, si no también se debe tener en cuenta todos los procesos para transformar la mercadería.

Cuando la gestión logística es adecuada, se obtienen resultados orientados a la optimización de los diferentes procesos que hace la empresa, como la producción, compras o distribución.

A continuación se muestran las principales actividades de un modelo logístico. Según Monterroso (2016), la logística es un conjunto de pasos ordenados y confiables que permiten a la organización establecer entrega de bienes, así como también sus compras y abastecimientos. La logística abarca diferentes ítems, entre ellos: materias primas, suministros, bienes, servicios y entrega de productos terminados al cliente final.

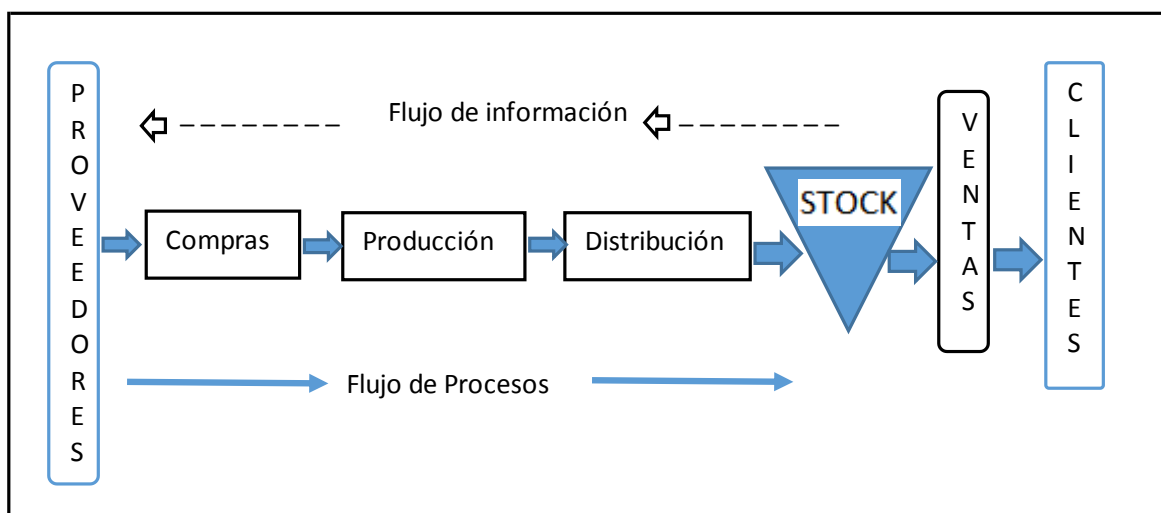


Figura 1: La cadena logística

Fuente: Anaya, 2000

2.2.3 El aprovisionamiento: funciones y objetivos

La gestión de aprovisionamiento, tiene que ver con las actividades planificadas que se ejecutan con el fin de que la organización cuente con los recursos necesarios para poder operar y lograr los objetivos organizacionales. La gestión de aprovisionamiento planifica los requerimientos, establece indicadores y también permite verificar la calidad de los bienes y servicios que son entregados por los proveedores. También define los lugares correctos donde almacenar y custodiar la mercadería adquirida (Escudero, 2014, p. 22).

De igual forma Manzano (2014) establece que la gestión de aprovisionamiento es crítica para satisfacer las necesidades del área de producción de la empresa (p.26).

Objetivos del aprovisionamiento

Existen diferentes objetivos de aprovisionamiento, entre ellos se tienen los siguientes:

- Establecer con anticipación las diferentes necesidades y requerimientos que se necesitan para tener un stock óptimo de materiales y materiales primas.
- Establecer técnicas para tener un costo de almacén bajo, además implementar sistemas de control para evitar mermas o pérdidas de mercaderías.
- Proporcionar información oportuna sobre la cantidad de ítems que se tienen custodiados en almacén con el fin de mantener un flujo constante de comunicación entre los departamentos de producción.
- Establecer sinergias con el área de compras e identificar los proveedores que permiten entregar materiales de calidad. (Escudero, 2014, p.22).

Funciones del aprovisionamiento

El área de aprovisionamiento en una empresa es vital, se puede decir que es la entrada para el inicio de los procesos de producción de productos

- **Compras:** se encarga de establecer la cantidad de productos y características de productos que se van a adquirir.

- **Gestión de stock:** Mide el nivel óptimo de en cantidades y fechas de vencimientos de los materiales para la dedicación de producción (Manzano, 2014, p.26).

Por otro lado Escudero (2013) indica las siguientes funciones:

- Compra de materiales para la producción
- Gestión de calidad y verificación de precios
- Elaboración de los planes y canales de distribución
- Aplicación de estándares.
- Gestión de movimientos de materiales, que también incluye seguridad en el trabajo (p. 14).

2.2.4 Gestión de compras

En toda empresa, se conoce que el área de compras es de gran importancia, porque esta vendría a hacer el principal gestor de lograr disminuir el nivel de costo en bienes y/o servicios que pueda realizar la empresa; teniendo como finalidad de incrementar la productividad de la empresa.

“Un sistema de planeamiento de compras nos establecerá las reales necesidades de materia prima, insumos y la real necesidad de pedido con los proveedores, con la finalidad de racionalizar recursos. Estos procesos no lo veamos solamente a la compra de productos, es algo más complejo, implica planeamiento, organización, control y funciones a nivel gerencial o jefatura que demandan habilidades desde la capacidad de análisis hasta la buena negociación” (Coltman, 2004).

Una buena gestión de compras nos dará ventaja competitiva, esto es importante tener en consideración, porque nos permitirá mejorar los resultados de una empresa en función a reducción de tiempo, costo, personal, mejora de procesos, que le permita incrementar el capital. “Para ello es fundamental que exista una eficiente gestión compras que se encuentre dentro de la planificación estratégica de la empresa (González, 2006)”.

Es por ello, que las empresas actualmente que tienden a tener competencia directa, cuentan con áreas y/o unidades en su estructura organizacional exclusivamente dedicadas al desarrollo eficiente de la gestión compras.

Compras.

“Es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido (Dra. Benita Vega de Ching)”.

Importancia de Compras.

“Consiste en asegurar el abastecimiento recurrente de los requerimientos de insumos y materiales de la empresa; además, la colaboración en la eficiente administración de los recursos materiales y financieros de la empresa, es decir, saber a quién, cómo y cuándo comprar; trayendo consigo mejoras en la productividad de la empresa (Michele Calimeri)”.

Gestión Compras.

“Consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado (Dra. Benita Vega de Ching)”.

Para la mayor parte de organizaciones: “La función de compras adquiere una importancia estratégica, debido a que la eficiencia con la que se lleve a cabo determinará los costos de producción de bienes y servicios y la capacidad de respuesta a los requerimientos externos e internos; asimismo, la función de compras se ocupa del proceso de adquisición de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, dada la variedad de los bienes y servicios que se consumen, el área de compras debe realizar distintas gestiones ante múltiples proveedores y bajo distintas modalidades; para lo cual se deben establecer políticas de compras para cada grupo de ítems a adquirir (Monterroso, 2000)”.

Principales Objetivos en la Gestión Compras.

“El objetivo fundamental de la gestión de compras es la adquisición de materiales y servicios al costo más bajo que sea posible manteniendo la calidad y servicio; los principales objetivos en la gestión compras son: mantener la continuidad del abastecimiento; pagar precios justos teniendo en cuenta que estos no afecten la calidad de los productos; mantener las existencias; evitar deterioros, duplicidad, desperdicios, etc., de los materiales; encontrar nuevos proveedores y productos; investigar nuevos procedimientos; capacitación del personal; mantener informado al gerente inmediato superior (Michele Calimeri, Manual del Director de Compras)”.

El Manzano (2014) expresa que el área de compras, es el área que toma contacto con los proveedores para satisfacer necesidades de obtención de materiales

- Establecer criterios de compra con precios bajos
- Cumplimiento con órdenes de compra, just in time
- Establecer estándares mínimos de calidad.

Compra centralizada.

Es aquella actividad en la que la empresa concentran en un solo departamento o área, todas las compras de los diferentes requerimientos de las áreas, pero se tienen las siguientes ventajas:

- Estandarización de los criterios de calidad.
- Exigir descuentos por compras al por mayor
- Administrar los procesos de compra

Gestión del proceso de compras.

“Partimos que no en todas las cadenas de abastecimiento tienen iguales sus procesos, estos se diferencian por los giros de sus negocios, para lo cual una parte de la buena gestión es eliminar los procesos, tareas y actividades que no agreguen valor a la cadena; debido que estos nos ocasionan sobrecostos y pérdida de tiempo para la empresa (Pérez Villa, P. y Múnera Vásquez, F. 2000 pág. 19)”.

Los cambios en la logística moderna, exigen la participación de agentes internos, como agentes externos, que disponen a exigir mayor competencia de la logística.

La gestión adecuada de la logística actual, solicita que todos los procesos de la cadena sean estandarizados y en lo posible la empresa deben tener cierto grado de control sobre los proveedores.

Todas las etapas en la cadena de compras se deben desarrollar de manera integrada, desde la entrega del o los requerimientos hasta que el producto llegue al consumidor final, esto nos permite que se realice de manera eficiente.

Fases de ciclo de compras

Arenal (2016, p.10), expone las siguientes fases en una compra

- Analizar de la solicitud de compras.
- Investigar y seleccionar proveedores.
- Negociar con el proveedor (seleccionado).
- Acompañamiento de pedidos (Follow-Up).
- Control de la recepción de materiales.
- Pago.

Tipos de compras

Desde el punto de vista de Manzano (2014) las compras pueden ser:

- **Por punto de pedido:** se originan de manera reactiva, cuando se verifica en el área de almacén niveles bajos de materiales.
- **Por programa:** se dan cuando en la empresa se compra a través de programas, que establecen criterios de tiempo o ciclos para realizar ciertas cantidades de compra.
- **Programas abiertos:** cuando la demanda de productos suele ser variada, entonces las compras se originan en función de las diferentes estacionalidades de producción de productos.
- **Pedidos esporádicos:** se dan compras en espacios de tiempo muy marcados.
- **Pedidos especulativos:** se dan en tiempos de especulaciones, cuando ciertos productos tienen una ventana comercial pequeña (p. 27).

Planificación de la gestión compras.

“Es la función responsable de planear y coordinar todas las actividades relacionadas con el aprovisionamiento, compra, almacenamiento, control, movimiento, manipulación, y estandarización de los bienes o productos de una compañía; su principal objetivo es reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y productos en todas sus etapas; es básicamente la función encargada de responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué Comprar, Producir o Distribuir?, ¿Cuándo Comprar, Producir o Distribuir?,

¿Cuánto Comprar, Producir o Distribuir?, ¿A qué nivel elevar el inventario?; todo ello está basado en el libro Las Compras de Michel Calimeri”.

Optimización de la gestión compras.

“Debemos indicar que lo más importante en una empresa son los recursos humanos por esta razón es de suma relevancia que el personal entienda el conocimiento de los procesos de la cadena de abastecimiento y la importancia de sus actividades que ellos realizan para poder lograr el cumplimiento de los objetivos (Kirby y Brosa, L. 2011)”.

“El modelo de costos ABC implica saber que costos corresponden a cada actividad, determinando el costo total de cada proceso de compras, reduciendo elementos que no agregan valor a la empresa (Mora García, L. 2009)”.

Si la empresa desea lograr la optimización en la cadena de compras, se debe realizar una reducción de costos mediante un adecuado manejo de los recursos permitiendo así que la empresa cuente con utilidades. Es debe conocer y poner en marcha los procesos que permitan a la empresa generar valor y descartar los que le restaría valor, debido que solo nos causaría perdidas a la empresa en sus recursos; para eso se debe determinar el modelo de costos a utilizar, ya que esto nos permitiría determinar, que tan eficiente es en su utilización

Llevar una eficaz gestión en los costos realizados a los procesos de compras, se podría decir que nos permitirá obtener los puntos críticos de la compañía; asimismo si se aplica indicadores de gestión solucionaremos problemas con los que cuente la empresa, por ejemplo reducir el tiempo en los procesos, minimizar el costo todo ello en beneficio del crecimiento tanto de la productividad en la empresa.

Tabla 1
Diferencia entre función de aprovisionamiento y compras

Diferencias entre las funciones del Aprovisionamiento y Compras	
Aprovisionamiento	Compras
* Predecir las necesidades	* Buscar proveedores competitivos
* Programar y gestionar las compras	* Conseguir los materiales con la calidad necesaria
* Minimizar la inversión de stocks	* Conseguir la mejor relación calidad-precio
* Gestionar los stocks al menor coste posible	* Encontrar los suministros a tiempo, para que estén disponibles cuando se necesiten.
* Establecer un sistema de información eficiente del inventario	* Obtener materiales estándar, para disminuir los costes de compras.
* Colaborar con el departamento de compras	* Colaborar con otras áreas de la empresa

Fuente: Escudero (2013, p.92)

Gestión de Stock o Inventarios.

“La gestión de stocks o inventarios es clave para alcanzar tanto objetivos económicos como de servicio en la dirección de operaciones; esta gestión mide el nivel de existencias de cualquier artículo o recurso utilizado por la organización, determina los niveles que deben mantenerse y establece en qué momento y en qué cantidad deben reaprovisionarse (Michele Calimeri, Organización del Almacén)”.

Stock de seguridad

“Para prevenir los costes de ruptura de stocks, esto es, los costes que nos produciría el tener que detener la venta para carecer de productos, se crea el stock de seguridad [...]” (Arenal, 2016, p.17).

2.2.6 Gestión de proveedores

Catholic Relief Services (2012) el área de compras en la encargada de establecer las mejores relaciones con los diferentes proveedores que tiene la organización. Las relaciones con los proveedores deben ser orientadas a ser transparentes y francas y con el fin de lograr relaciones a largo plazo y tratar de fidelizar a los proveedores de la empresa. La empresa debe entender que los proveedores son una parte fundamental de la cadena de valor de la organización y deben

ser considerados como un socio estratégico con el fin de garantizar el abastecimiento constante. El fenómeno propio de la globalización y la competitividad exige, el manejo e integración de tecnologías de información con el fin de enlazar proveedores con la empresa. La gestión del inventario se hace crítica y se integra en sistemas de información con los proveedores, generando que ciertos procesos como el de pedidos se automatice.

En esta lógica la gestión de inventarios toma un papel primordial para la gestión de empresas que se dedican a producir.

El departamento de compras, es muy importante en la empresa, porque si esta desea incrementar sus ventas en el mercado, con una buena gestión va a conseguir incrementar los beneficios en las ventas, debido a la reducción de los costos.

Entonces estoy quiere decir que el área de compras debe seguir funciones como la son:

- Recibir las solicitudes de los materiales que se deben adquirir, buscar los proveedores y gestionar las compras.
- Analizar la evolución que tiene el mercado, para lograr anticiparse a los cambios en el precio, moda o nuevos productos o técnicas utilizadas por las empresas en competencia.
- Se deber estudiar los envíos de los proveedores, haciendo un seguimiento de los pedidos y métodos de almacenamiento que utiliza la empresa.
- Mantener relaciones de manera eficiente con los proveedores, para obtener de manera rápida el producto solicitado.
- Buscar soluciones para mejorar el costo y actuar de manera dinámica con los otros departamentos de la empresa.
- El jefe de compras se encargará de la organización, coordinación y control de las actividades relaciones con la empresa.

Búsqueda de proveedores

Para Escudero (2013, p. 99), el área de compras debe seguir un proceso estructurado que le permita obtener proveedores certificados y con calidad. Este proceso consta de las siguientes partes.

- **Entrevistas con representantes del proveedor:** Esta entrevista tiene como fin, profundizar algunos aspectos que no se conocen de manera visual en los currículos del

proveedor, se establecen reputaciones, márgenes de maniobra y tipos de productos que puede se exigir

- **Visitar mercados centrales:** permite encontrar al proveedor en las zonas industriales donde convergen otros proveedores con el fin de verificar precios de insumos.
- **Visitar ferias y exposiciones:** En estos eventos de manera general concurren diferentes proveedores que ofrecen diferentes propuestas de valor.
- **Acudir a oficinas de compra:** Es el punto de información que tiene el proveedor con el fin de establecer relaciones más cercanas.
- **Reunirse con importadores mayoristas:** en algunos casos es necesario tener contacto con proveedores internacionales.

Selección del proveedor

Realizar un análisis y evaluación de ofertas que nos indican nuestros proveedores, que más se tiene que ajustar a nuestras condiciones, pero aun si no es necesario tomar una decisión y solicitar el pedido.

Debemos contar con:

- Fichero de proveedores y productos: Contener todos los datos necesarios y actualizados
- Ficha de producto
- Conservación y clasificación de las fichas
- Negociación de la compra: Preparación, desarrollo, cierre
- Estrategias de negociación
- Relación proveedor - Cliente

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, que se distingue de la Investigación Cuantitativa, debido a que se ha recopilado información con el objetivo de describir un aspecto, en vez de medirlo, seguido de un análisis del tema, buscando profundizar los conocimientos, para obtener información del porqué de la problemática.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) El diseño es descriptivo, por tener como objetivo indagar la incidencia de las modalidades de una o más variables en una población; siendo a la vez propositivo dado que se plantea la elaboración de una propuesta como solución a un problema, según Hurtado (2010) teniendo en consideración lo anterior se propone mejorar el proceso de gestión de compras de envases y embalajes para la producción de pimientos de conservas en la empresa.

3.2. Diseño de investigación

La investigación es de tipo no experimental, Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que el tipo de investigación se considera no experimental porque no se manipulan intencionalmente las variables.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población:

La población son los 7 analistas del área de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

Muestra:

La población son los 7 analistas del área de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

3.4. Criterios de Selección

Al tratarse de una investigación cualitativa se aplicó una entrevista a 7 miembros del área de compras y se incluye también al jefe de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

En este caso fue la opinión de expertos, como son los analistas de compras de la empresa y conocen muy bien todas las actividades que se desarrolla dentro de la empresa referentes al tema de investigación. Además, se consideró como una entrevista de tipo semiestructurada con la finalidad de recaudar información más certera, por consiguiente, con mayor riqueza, profundidad y calidad de información.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente

Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Escala	Técnica	Instrumentos
Gestión de compras	“Consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción, los cuales deben proporcionarse en las en las cantidades adecuadas, en el	<p>Gestión de proveedores</p> <p>Proceso compras</p>	<p>1.-¿Cuentan con un proceso de selección de proveedores ?</p> <p>2.-¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?</p> <p>3.-¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?</p> <p>4.-¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en su proceso de producción?</p> <p>5.-¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?</p> <p>6.-¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?</p> <p>7.-¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?</p> <p>8.-¿Cuál es la forma de comprar de la empresa ?(Formal o informal)</p>	No tiene escala por ser entrevistas	Entrevistas	- Guía de Entrevistas

momento
solicitado, con el
precio y en el
lugar acordado
(Dra. Benita Vega
de Ching)”

**Atención de la
compra**

9.-¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras?

10.-¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

11.-¿Cuál es el proceso que emplean para que el bien llegue en perfectas condiciones?

12.-¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

13.-¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para lograr la recolección de datos se realizó el desarrollo de una guía de entrevista semiestructurada a los analistas, asistentes y jefe del área de compras de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque..

Fuente primaria:

- Integrantes del área de compras

Observación directa:

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

3.7 Procedimientos

Técnicas:

Con el fin de poder procesar la recolección de datos, se empleará la técnica de Entrevista y Análisis documental para la variable en estudio.

Observación:

En esta técnica se observó de manera directa el desarrollo del proceso de compras, el cual fue necesario para obtener información de manera clara y precisa tomada desde el momento en que se realizaba la planificación, cotización, negociación y consolidación del pedido de compras.

Entrevista:

Se realizó la entrevista al jefe del área de compras y a la vez personal directo del área; permitiéndose obtener información de primera mano, para la elaboración del plan de estrategias.

Instrumentos: Se aplicará una Guía de entrevista al jefe del área de compras y una Guía de análisis documental.

Validez y confiabilidad de los instrumentos:

Se requirió del juicio crítico de personas expertos en el tema, para la evaluación de cada ítem propuesto en los instrumentos, e indiquen que, si es conforme, si guardan relación con las variables y sus dimensiones. Finalmente, si se debiese eliminar, corregir o aumentar preguntas.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Según, Hernández et al. (2010), el análisis cualitativo no es estándar, por el hecho que cada estudio requiere de su esquema propio de análisis. Para el respectivo análisis y organización de datos se hará uso del software MAXQDA 2020, Word y Microsoft Excel para el estudio de la variable planteada en la investigación, posteriormente se tomó en cuenta las ideas importantes de cada entrevistado.

Seguido, se realizó una comparación minuciosa por cada pregunta con las bases teóricas y antecedentes estudiados en la presente investigación tomando como base el resultado de la frecuencia de palabras expresado en la nube de palabras de MAXQDA 2020.

Finalmente, con los datos recopilados se realizó flujogramas y gráficos describiendo el proceso de compras, logrando un mejor entendimiento del investigador y de los lectores, con ayuda de estos esquemas se analizó las deficiencias de la gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque, a causa de ello se realizó la propuesta de mejora.

Problema de investigación	Objetivo General	Hipótesis de investigación	Variables / Dimensión
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la gestión de compras y su relación con los proveedores, necesidades de la empresa y su relación a la logística interna. - Establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de 		Atención de la compra

Problema	Objetivos	Metodología
<p>1. Problema Principal</p> <p>¿Cuál será la nueva propuesta para mejorar el proceso de la gestión del área de compras?</p>	<p>1. Objetivo General</p> <p>Proponer la mejora en el proceso de la gestión de compras de envases y embalajes en una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque.</p> <p>2. Objetivo Específico</p> <p>*Diagnosticar la situación problemática que tiene la empresa agroexportadora en la ciudad de Lambayeque en sus actividades de compra, actividades con proveedores y almacenamiento, para la optimización de sus procesos.</p> <p>*Análisis de la gestión de compras y su relación con los proveedores, necesidades de la empresa y su relación a la logística interna.</p> <p>*Establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque</p>	<p>1. Tipo de investigación</p> <p>Por el propósito de la investigación y objetivos planteados la presente investigación tiene un enfoque cualitativo y el diseño descriptivo</p> <p>2. Nivel o alcance de Investigación, se considera descriptiva por tener como objetivo indagar en la incidencia de la variable y</p> <p>3. Metodología de la investigación. En la presente investigación se llevó a cabo las entrevistas . Con esta información se realizó distintos análisis.</p> <p>4. Diseño de la investigación, diseño no experimental, por el hecho que no hubo manipulación deliberada de variables.</p> <p>5. Población y muestra Se identificó a los siete integrantes del área de compras.</p> <p>6. Técnicas, para el desarrollo de la investigación se realizó la entrevista tipo semiestructurada al personal miembros del área de compras.</p> <p>7. Instrumentos, se utilizo guía de entrevista.</p>

3.10. Consideraciones éticas

Para el desarrollo de la presente investigación se consolidó el detalle de las entrevistas de los miembros del área de compras de la Empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque, las respuestas son de carácter confidencial ya que son consideradas valiosas para concretar una propuesta de mejora.

Así mismo, los aspectos éticos considerados en la presente investigación demuestran el respeto total a la propiedad intelectual, puesto que cada autor consultado ha sido debidamente citado bajo las normas APA. Los datos de estudio que es la cantidad producida se mantendrán de acuerdo a los parámetros de calidad y a la veracidad de los resultados expuestos.

IV. Resultados y discusión

Los resultados se deducen por las entrevistas realizadas, las mismas que se aplicaron a los miembros el área de compras a través de llamadas telefónicas entre los meses de marzo y abril del 2020, se realizaron trece interrogantes de tipo semiestructuradas, las mismas que permiten que el entrevistado pueda brindar respuestas sin límite de opinión.

Se consideró como muestra los siete integrantes del área de compras; analistas o sectoristas de compras, asistentes de compras e inclusive el Jefe del área, durante el periodo de entrevistas se realizaron las mismas de manera alternada y horarios no laborables de tal forma que las respuestas no tengan obstáculos para su desenvolvimiento, se debe tener en cuenta que cada entrevistado tiene un cargo y función distinta dentro del área, así mismo cada uno de ellos cuenta con un historial de experiencia variado lo cual lo se ve reflejado en sus apreciaciones y respuestas para la entrevista realizada.

En consecuencia como resultados global de las entrevistas se obtuvo información relevante de la Empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque específicamente en el campo de proveedores de envases y embalajes concluyendo que partes de estos han cumplido y también incumplido acuerdos de compras realizados, del mismo modo se detectó que existe falta de comunicación entre los integrantes del área de compras y las áreas relacionadas con el proceso de la cadena de suministro.

Gestión de proveedores

Con respecto a la selección de proveedores se debe considerar ciertos criterios para optar por la mejor opción de compra, ya que se debe tomar en cuenta el impacto que tendrán los productos adquiridos y este debe ser positivo en todos los aspectos.

Relacionado al conocimiento de procedimiento formal de selección de proveedores de envases y embalajes, referente al tema el entrevistado 1 *“No, Se está evaluando un proceso formal que permita seleccionar proveedores de manera anual.”* De igual manera manifiesta el entrevistado 2 *“No, debido a que anualmente o a veces hasta de manera inesperada surgen ventas de distintos formatos de conservas”*, mientras que los entrevistados 3, 5 coinciden en sus respuestas que al orden correspondiente *“Para algunos formatos, para el caso de compras por volumen (que tiene mayor impacto económico aún está pendiente)”*; *“Solo para algunos tipos de formatos, mayormente para nuevos se piden cotizaciones”* mientras que los entrevistados 4

“Si, a través de cotizaciones a diversos proveedores”, 6 “Si a través de historiales de compras y cotizaciones” y 7 “Si pero solo para algunos tipos de compras” asemejan respuestas suponiendo que si existe un proceso formal instruido a través de diversas herramientas o canales de información histórica. Por lo tanto ante la respuesta de todos los entrevistados es evidente diagnosticar la falta de un procedimiento formal de selección de proveedores de envases y embalajes.

Uno de los principales inconvenientes para una oportuna y eficiente gestión de compras es no tener un proceso claro para realizar las compras específicamente en este caso las compras relevantes y de impacto como son los envases y embalajes. Escudero (2016) nos recuerda que cuando una empresa necesita comprar bienes tiene que hacer un estudio para localizar las fuentes de suministro, comprobar precios y otras características que puedan ser claves para la compra, todo esto será óptimo si se define un proceso para afianzar estos criterios de compra.

Del mismo modo se les preguntó el método o forma que usan para la evaluación de sus proveedores y como lo realizan, la mayoría de los entrevistados coincidieron en un informe formal a su jefatura indicando las características de evaluación para cada proveedor finalizando la toma de decisión de compra el Jefe del área, sustenta entrevistado 1 “Cada sectorista de compras envía un documento informal al Jefe de compras indicando sus apreciaciones resaltantes de las compras realizadas durante el año y es este quien toma las decisiones finales para optar por el proveedor adecuado, entrevistado 2 Me encargo de informar mediante un formato las debilidades y fortalezas de la atención y producto ofrecidas por el proveedor. En este caso también se puede diagnosticar la falta de un formato universal de selección de proveedores respaldado por indicadores que sean previamente estudiados y acordados por el equipo de compras. Como lo describe Johnson et al. (2011), las evaluaciones de proveedores son esenciales, éstas pueden ser informales o altamente estructuras, sin embargo el fin es el mismo para ambos casos lograr afianzar alianzas o negociaciones con proveedores de alto nivel que permitan consolidar pactos de compra de largo plazo.

Seguidamente, se les preguntó sobre la clasificación de sus proveedores a lo que los entrevistados en su mayoría indicaron que si clasifican a sus proveedores por tipo de material y por sector, como se muestra en las repuestas; entrevistado 1 “Si tiene establecida la clasificación de sus proveedores de acuerdo a tipo de material e impacto de compra para cada proceso operativo sin embargo esto puede variar dependiendo de la sede de producción” entrevistado 4 “Si por tipo de material y sector de compra” entrevistado 7 “Si, de acuerdo al

tipo de proceso”. Para este caso se pudo diagnosticar que si bien al tratarse de una empresa que cuentan con varias sedes de producción, solo está tomando en cuenta para la clasificación de sus proveedores por sector, material y algunas veces proceso; sin embargo no se consideró un aspecto importante para la clasificación de sus proveedores como lo es la clasificación jerárquica, Johnson et al. (2011) hace énfasis que es importante clasificar a los proveedores por su efectividad ya esto permite al comprador tener un mejor control de los resultados de sus proveedores.

Referente a las alianzas con proveedores y su repercusión en la cadena productiva, el entrevistado 1 *“La empresa si tiene alianzas con algunos proveedores específicamente de envases pero más que por un tema de calidad por vínculos de financiamientos a largo plazo”*, el entrevistado 3 *“Si tiene alianza solo con 2 proveedores de envases, en los últimos meses se ha tenido quejas ya que no han estado abasteciendo de manera oportuna”*, el entrevistado 6 *“Con algunos a través de contratos en caso de embalajes”*, con respecto a las alianzas generadas a lo largo de los años se puede evidenciar que se ha logrado afianzar alianzas con algunos proveedores de envases y embalajes, sin embargo se entiende que para la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque éstas Alianzas se han ido debilitando por tener deficiencias en la atención oportuna y calidad de los productos ofrecidos y son estos inconvenientes que no se han podido resolver a la fecha debido a las alianzas económicas que también presentan con los proveedores específicamente en el caso de envases.

En consecuencia, Garay (2017) Finalmente lo que el modelo busca es que tanto el proveedor como el cliente salgan beneficiados de la relación y de esta manera fortalecer sus lazos comerciales, trabajar por un bien común.

En cuanto a la evaluación del cumplimiento de los proveedores, el entrevistado 1 *“Se está evaluando la posibilidad de generar indicadores de gestión, sin embargo a la fecha se está trabajando con los informes del área de planificación para la producción, quien nos va informando si se cumplen los pedidos de venta debido a nuestra gestión”* entrevistado 3 *“Aún no se está trabajando con indicadores directos en nuestra área, pero el área de planificación nos brinda mensualmente el resultado de nuestra gestión”* entrevistado 5 *“A través del sistema ERP SAP y sus indicadores de llegada del material adquirido”*, se pudo apreciar que los compradores no manejan indicadores de gestión para poder medir los tiempos de las atenciones de sus proveedores; así mismo una vez enviada la orden de compra no se le realiza el

seguimiento oportuno a la compra , del mismo modo ante cualquier inconveniente no existe un respaldo contractual como muchas veces lo amerita la compra de envases y embalajes.

Escudero (2016), Una vez finalizado el proceso de negociación y compra, es necesario dejar constancia de las condiciones pactadas y mucho más si se trata de compras de alta importancia ya que este documento servirá como base histórica de la regulación del comercio.



Figura 2: Frecuencia de Palabras categoría Gestión de proveedores

Fuente: Elaboración propia - MAXQDA2020

Proceso de Compras

Con respecto a la comunicación de los miembros del área de compras con las demás áreas se pudo encontrar deficiencias, específicamente en relación compras-producción y compras-almacén.

Respecto a las respuestas referentes sobre la frecuencia de compra de los pedidos de envases y embalajes, entrevistado 1 *“Los pedidos de envases y embalajes se realizan entre los 20 y 30 de cada mes, teniendo en cuenta que estos son solicitados con al menos 3 meses de anticipación, sin embargo muchas veces surgen imprevistos debido a los cambios en el plan de ventas”* entrevistado 4 *“Por conocimiento se realizan mensualmente, pero se considera para el pedido volúmenes de atención”* entrevistado 7 *“Antes del cierre de cada mes (fines de mes).*

De acuerdo a las respuestas de todos los entrevistados se pudo encontrar variedad de ciclos mensuales de compra, esto debido a que surgen inconvenientes en diversas áreas y conlleva a

los cuellos de botella los mismos que generan retrasos en los pedidos u organización de la producción.

Ahondar en el tema de comunicación según Suerio (2015) indica que la mayoría de más de la mitad de los inconvenientes que surgen en una empresa son debido a la mala comunicación, por lo tanto una de las mayores estrategias para lograr motivar a los empleados, mejorar el trabajo y rendimiento es una adecuada comunicación.

Respecto a la existencia de solicitudes y cotizaciones para el modo y forma de pago, todos los entrevistados coinciden en sus respuesta, el entrevistado 1 *“De preferencia se solicitan a 2 o 3 proveedores de acuerdo al historial de compra y es el jefe de compras quien elige la mejor opción que cumpla los requisitos técnicos y de calidad”* el entrevistado 4 *“Siempre se ha solicitado cotizaciones para su evaluación y se pueda tomar la mejor opción de compra”* el entrevistado 6 *“Sí, siempre para cualquier tipo de compra al menos 2 cotizaciones”*, se pudo apreciar que lo que más claro tienen los miembros del equipo de compras es solicitar cotizaciones y negociar modo y forma de pago; sin embargo a pesar de tenerlo claro muchas veces para definir las opciones de compra no se considera las óptimas condiciones de atención y esto debido a las alianzas existentes.

En el anexo 4 se encuentra estipulado el flujo actual de compra.

Adicionalmente sobre la forma de comprar de la empresa y el tiempo estimado del proceso de compras, para ambas preguntas todos los entrevistados coincidieron que siempre se han realizado las compras de manera formal a través de un documento conocido como Orden de Compra debidamente avalado por las Gerencias de compras, financiera y Gerencia General, así mismo para el tiempo de procesamiento de la compra en el caso de envases y embalajes se prevé la colocación de la orden de la compra al menos 3 meses anticipado a la atención, sin embargo siempre surgen casos excepcionales debido a las variaciones de producción, entrevistado 1 *“la fecha la forma de pago es de manera formal a través de órdenes de compra realizadas a través del sistema ERP SAP.”* *“Efectivamente se deben realizar al menos con 3 meses de anticipación”* entrevistado 2 *“Se compra a través de órdenes de compra.”* *“Al menos con un mes de anticipación, sin embargo han existido casos que también se ha tenido que colocar órdenes de compra con hasta 1 semana antes de la fecha de producción”* entrevistado 7 *“Órdenes de compra enviadas a los correos del proveedor”* *“Una semana de acuerdo al formato solicitado”* Escudero (2015), manifiesta que a veces el proceso de compras es largo

y complejo, para tomar un decisión final sin embargo, valorar y analizar las ofertas recibidas de varios proveedores, basándonos en factores previamente establecidos por la empresa.

Respecto al proceso en la cancelación de facturas, todos los entrevistados coinciden en que el proceso es corto y claro pero aún así, muchas veces no se logra cumplir con la fecha del compromiso de pago, factor que condiciona futuros despachos; entrevistado 1 *“Es un poco restrictivo ya que el proceso de cancelación la mayoría de veces se realiza cuando el documento valor generado por el proveedor (facturas o boletas) es registrado contablemente y con el documento físico enviado al área de tesorería en Lima se procede con el pago, aunque muchas veces no se tenga en cuenta la fecha de pago expuesta en el títulos valor”* entrevistado 5 *“Siempre que el proveedor haya atendido la compra y haya emitido su factura y/o letra”,* entrevistado 7 *“Pedido atendido, envío de factura, y pago en vencimiento de acuerdo al plazo de pago.”* Por lo expuesto se pudo diagnosticar las deficiencias en el flujo de caja, las cuales van perjudicando el pago de obligaciones con sus proveedores.

Con la obtención de respuestas en cuanto al proceso de compras se pudo validar que esta área no cuenta con poder de información importante de sus proveedores, la misma que dificulta la gestión de compras y por ende el abastecimiento.

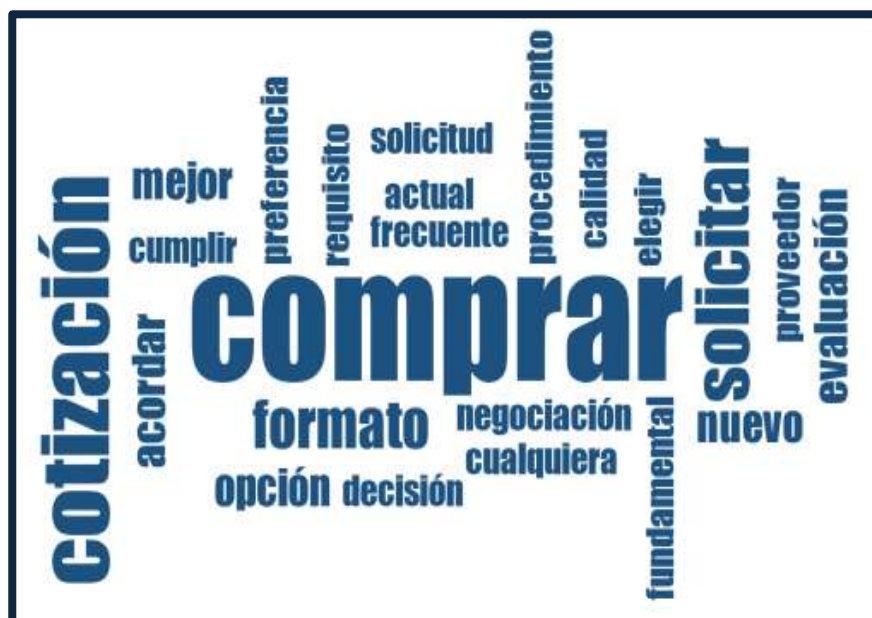


Figura 3: Frecuencia de Palabras categoría Proceso de Compras

Fuente: Elaboración propia - MAXQDA2020

Atención de la compra

Referente a la atención de la compra las respuestas sobre el control de entradas y salidas de los bienes, muchos de los entrevistados se muestran indiferentes con el seguimiento y cumplimiento de sus compras, entrevistado 1 *“En el sistema SAP se verifica las entradas de los materiales abastecidos así como también las atenciones realizadas a cada usuario del área de producción y almacenes”*, entrevistado 4 *“El área de Almacén reporta diariamente las entradas y salidas de los materiales abastecidos”* entrevistado 7 *“Solo se verifica a través del sistema SAP o con personal de almacenes”* por la mayoría de respuestas se pudo diagnosticar que la validación final de la llegada y salida de un bien se da a través del área de almacén o simplemente una constatación en el sistema ERP SAP.

Con respecto a esta deficiencia Ellram y Carr (1994) sustentan que la gestión de compras ha evolucionado desde una función meramente administrativa o de oficina a una función estratégica que ayude a mejorar las deficiencias como parte esencial de la cadena de suministro.

En cuanto a la validación de la satisfacción del usuario productivo con respecto a l abastecimiento de los envases y embalajes, entrevistado 1 *“A veces debido a que muchas veces surgen cuellos de botella en la cadena productiva”* entrevistado 7 *“A veces, siempre que no sea causante de paralización del proceso”* entrevistado 5 *“A veces, siempre que no sea causante de paralización del proceso”* entrevistado 4 *“Algunas veces, ya que surgen modificaciones semanalmente.”* Se pudo apreciar por la mayoría de respuestas que no existe colaboración entre las áreas originándose el desorden en el área comercial y finalmente desencadenando en el área de almacén reflejado en el incremento de stock de envases y embalajes. Vilas (2011), afirma: “colaborar quiere decir que dos o más personas o entidades se ponen de acuerdo para realizar un proyecto común que creara un valor que luego se repartirán”.



Figura 4: Frecuencia de Palabras categoría Atención de la compra

Fuente: Elaboración propia - MAXQDA2020

Considerando la declaración de los entrevistados y analizando la actual situación problemática, se puede decir que existen varias causas que originan una deficiente gestión de compras, iniciando por la elección y evaluación de los proveedores, proceso de compras no formales que evita la fluidez y eficiencia de la compra además; se considera que una de las principales debilidades del área de compras es la deficiente comunicación con el usuario interno; ya que si bien se desconocen muchos procesos y formas, la comunicación es valiosa para retroalimentar al personal de compras y así poder brindarle las herramientas necesarias para realizar los procedimientos adecuados, que se vean reflejados en una gestión de compras exitosa.

Así mismo; que los líderes de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque deben ser evaluados y capacitados de tal forma que logren concretar las estrategias para mejorar su gestión. El conjunto organizacional es el conjunto intangible de naturaleza implícita o explícita que estructuran y desarrollan la actividad organizacional de la empresa de manera efectiva y eficiente. Fundación para el conocimiento (2003).

V. Propuesta

PLAN DE GESTIÓN DE COMPRAS:

Plan Estratégico Integral Según D'Alessio (2015), el plan estratégico integral (PEI) se orienta a cumplir una serie de beneficios dentro de la organización, permite integrar los procesos de control a largo plazo, permite encontrar desviaciones en las compras en tiempo real y tomar acciones correctivas para enderezar las actividades, finalmente ofrece un panorama visual amplio de las diferentes estrategias que se ejecutan.

Plan de mejora:

Después de haber analizado la situación actual de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque, se planteó como medida de solución la implementación formal de los procesos para la gestión de compras que inicie con una óptima selección de proveedores elegidos bajo criterios que ayuden al desempeño y productividad; así mismo claridad y fluidez del proceso de compras que involucra el desarrollo de un plan de comunicación interna con las herramientas brindadas, así mismo el seguimiento y control del abastecimiento de los envases y embalajes. Para lo expuesto se dispuso, la utilización de técnicas y herramientas científicas basadas en el ámbito logístico, tales como:

- Creación de un manual de procedimientos de compras
- Nuevos flujogramas de compras, con área integradas.
- Formatos de solicitud de ofertas y presupuesto a proveedores
- Políticas del proceso de compras que incluya alianzas estratégicas con vínculos contractuales
- Manual y formatos de evaluación de proveedores
- Capacitación al personal del área de compras que incluya políticas por desempeño para los integrantes del área de compras

Propuesta de mejorar el flujograma del proceso de compras

Con el propósito de formalizar los procesos en la gestión de compra, se debe estandarizar los procesos, a su vez se debe haber un vínculo de integración de información con las áreas, que tienen participación directa en la gestión de compras, siendo así que se realizó el siguiente flujograma:

De este modo se podrá mantener el mapeo de los procesos, asimismo lograremos detectar y corregir deficiencias que puedan mostrarse en la gestión de compras de manera oportuna.

Formato de solicitud de ofertas y presupuesto a proveedores

Este formato permitirá a la empresa solicitar ofertas y presupuestos, para nuevas negociaciones con proveedores, ya sea por comprar nuevos productos, porque la empresa no está conforme con sus proveedores habituales, cuando se quiere ampliar la cartera de proveedores o cuando se recibe información de publicidad de empresas nuevas y la oferta de la publicidad es de nuestro interés.

Como la empresa cuenta, con un sistema administrativo de gestión, pues directamente los requerimientos se gestionan de manera inmediata y sistematizada, es por ello que en nuestra propuesta no se tomara en consideración los formatos de requerimientos, órdenes de compra, ordenes de producción y/o mejora en el tiempo del proceso de compras, porque como se mencionó este ya cuenta con un sistema de gestión, que se tendría que supervisar para el uso adecuado del mismo, a su vez de las capacitaciones al personal que maneja la información.

Propuesta de Políticas del proceso de compras

Las políticas de gestión en una empresa, son muy importantes, para el adecuado funcionamiento de los procesos, mencionamos algunos que se cree conveniente:

- Todas las compras serán ejecutadas, siempre y cuando se encuentren dentro de los programas de abastecimiento.
- Las compras solo pueden ser ejecutadas por personal que pertenezca al área de compras y que tengas los permisos necesarios para disponer del presupuesto asignado.
- Para realizar la compra de los bienes se deberá de solicitar como mínimo 2 cotizaciones a diferentes proveedores.
- Los requerimientos deben describir claramente los bienes a solicitar y la fecha en que estos se requieren.
- Realizar evaluaciones periódicas de los reportes mostrados por las áreas, y analizar los valores mostrados en ellas.

Propuesta de Capacitaciones al personal

Todo el personal debe ser capacitado en los temas de suma importancia, que guarden relación directa con el buen manejo de la gestión de compras la cual se propone, con el propósito de que el personal se identifique y contribuya con el crecimiento de la empresa

El plan de capacitaciones debe contar con la participación del Gerente Logístico, los jefes de áreas, por profesionales del tema y con la participación de todo personal, son temas básicos tales como:

- **Diagrama del flujo del proceso de compras:** define las diferentes actividades para ejecutar la compra
- **Manual de funciones de compras:** establece autonomías, funciones, tareas y líneas de comunicación
- **Gestión de compras y almacén:** Brindar un poco de información lo que implica la correcta gestión de compras y de cuáles son sus beneficios.
- **Evaluación y aprobación de proveedores:** Establece criterios para selección de empresas que permitan la función de proveer.
- **Políticas de compras:** Dar a conocer cuáles son las nuevas políticas de compras para la empresa.

Propuesta de Evaluación de proveedores

Para mejorar la gestión de compras es necesario que los proveedores pasen por una homologación interna que permita verificar los alcances que tiene cada proveedor para proporcionar bienes y servicios. Para la realización de la homologación se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Respaldo financiero y tecnológico
- Especialización del proveedor en el bien proveído
- Extensión de garantías y de cumplimiento
- Buena reputación de la empresa
- Confidencialidad.
- Flexibilidad en el contrato.

- Compromiso de mejora continua y como parte de ello, participación en las capacitaciones que la empresa los invite.

Una vez que la solicitud de ofertas y presupuesto de los futuros proveedores son enviados, el jefe del área de compras debe evaluar y comprar la información recibida, para tomar en consideración para futuras o próximas negociaciones.

Para su realización existen factores en su selección, tales como factores económicos, que vendría hacer el precio unitario, el descuento y gastos directamente relacionado al producto, luego se pasaría al factor calidad, teniendo que examinar las características técnicas y pruebas de los artículos, se tendrá que comprar los artículos de la misma calidad o similar, según el criterio que se tenga en el momento, porque no siempre se busca el de mejor calidad si no el que te interese en ese momento, por ultima se tiene los factores de servicios, allí se tendrá en cuenta los plazos de entrega, asistencia técnica, periodo de garantía, prestigio de la empresa y también se puede analizar los informes financieros de la empresa, para ver si puede cumplir con los requerimientos en volúmenes altos.

Tabla 4
Funciones del personal

Gerente Logístico	<i>Zona estratégica</i>	<i>Toma de desiciones inteligentes basadas en herramientas logísticas</i>
Jefe de Compras	<i>Zona Táctica</i>	<i>Establecer metas y Objetivos a corto plazo</i> <i>Responsable del área de compras</i>
Analista de compras campo	<i>Zona Táctica</i>	<i>Gestionar la realización de compras</i> <i>brindando resultados de atención eficientes</i>
Analista de Insumos	<i>Zona Táctica</i>	
Analista de Mantenimiento y servicios	<i>Zona Táctica</i>	
Analista de importaciones	<i>Zona Táctica</i>	
Asistentes de compras	<i>Zona Operativa</i>	<i>Responsables de la fluidez de la documentación y seguimiento de compras</i>

Fuente: Elaboración Propia

VI. Conclusiones

Analizados y contrastados los resultados de los datos obtenidos (fuentes internas), se encontró que el equipo de compras no tiene claro un proceso para la compra de envases y embalajes y esto debido a la falta de información y comunicación con el interno, lo que con lleva a elaborar un plan integral para organizar el proceso de compras iniciando por la búsqueda y evaluación de los proveedores, compras con indicadores que permitan obtener resultados eficientes y nuevas formas de monitoreo para el seguimiento y constatación del abastecimiento.

En el acápite de resultados y discusión se puede observar las mayores debilidades que presenta el área de compras, se muestra también que las variaciones en los pedidos surgen debido a los factores externo e internos, y es en estos que se debe poner mayor énfasis para lograr un trabajo en equipo con mayor fuerza en la comunicación de áreas, que ayuden a consolidar buenos resultados.

Las estrategias para mejorar la gestión de compras deben orientarse a la creación de un manual de procedimientos de compras, establecer nuevos flujogramas de compras, con área integradas, crear formatos de solicitud de ofertas y presupuesto a proveedores, crear políticas del proceso de compras que incluya alianzas estratégicas con vínculos contractuales, crear un manual y formatos de evaluación de proveedores y finalmente establecer una política de capacitación al personal del área de compras que incluya políticas por desempeño para los integrantes del área de compras.

VII. Recomendaciones

Analizada la problemática de la Empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque se tiene que realizar modificaciones en algunos de los procesos en la gestión de compras, porque es esta la base para un buen abastecimiento y por ende la ejecución de un buen proceso productivo. La realización de un plan integral del proceso para la gestión de compras es muy importante pues este será la base fundamental para el logro de óptimos resultados inclusive de ahorro considerando el valor económico de la gestión propiamente dicha

Se recomienda implementar un proceso formal de evaluación de proveedores, capacitación al personal para la negociación con los mismos, manejo de indicadores de gestión que permitan medir de manera semanal la fluidez del proceso.

La jefatura del área de compras es pieza fundamental para direccionar las formas de trabajo para el equipo de compras, por ello es fundamental contar con un profesional capaz de tomar decisiones asertivas que sean de ayuda para mejorar los procesos.

Así mismo enfatizando en el tema de la comunicación es elemental las reuniones periódicas para revisar proyecciones de compra, integrando el estatus de cada proceso de la cadena logística, de tal forma que las variaciones que surjan por otros factores sean respaldadas por algún plan de contingencia.

Por otro lado, se recomienda tener un control constante a través del área de auditoria, verificando el cumplimiento de las políticas de compras, así mismo la ejecución correcta de los procesos, además de tener un control más estricto hacía los proveedores y de esta forma no solo se obtengan productos de calidad sino mejores condiciones de compra logrando así crear alianzas estratégicas.

VIII. Lista de referencias

- Calderón, G. & Cornetero, A. (2013). *Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa Distribuciones Naylam S.R.L.* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Castán, J. (2012). *La logística en la empresa*. España: Ediciones PIRAMIDE.
- Castillo, J.C. (2015). *Propuesta de mejora en la logística interna en la empresa DYSMAR E.I.R.L* 2015. Recuperado de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/400/ADM-CAS-SFI-15.pdf?sequence=1>
- Coavas, F. (2012). *Modelo de SCOR aplicado a la cadena de suministros del sector comercio: caso Droguerías Megaexpress*, PDF.
- Córdoba, L. (2013). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Conceptos modernos*. Recuperado de <http://blogluisa1982.blogspot.pe/>
- Chávez, R., Gutiérrez, V. & Pantoja, S. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena de suministros en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.* (tesis de maestría). ESAN, Trujillo, Perú.
- Galeano, E. (2012). *Sistematización de experiencias*. Recuperado de <https://sistematizandoexperiencias.wordpress.com/2012/05/15/que-es-la-sistematizacion-3o-jornada/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^{ta}. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Recuperado de [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/559/INTRO DUCCI%D3N%20A%20LA%20INVESTIGACI%D3N%20CUALITATIVA.pdf;jsessionid=840934DCA28417F564489B472C3D795E?sequence=1](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/559/INTRO%20DUCCI%D3N%20A%20LA%20INVESTIGACI%D3N%20CUALITATIVA.pdf;jsessionid=840934DCA28417F564489B472C3D795E?sequence=1) López, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo
- Martínez, V. (2013). *Paradigmas de Investigación*. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. Recuperado de http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf
- Minion, N. & Vermorel, J. (15 de julio de 2017). Rotación del inventario (ciclos del inventario) [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.lokad.com/es/definicion-rotacion-del-inventario>
- Monterroso, E. (2016). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/296483187_El_proceso_logistic

o_y_la_gestion_de_la_cadena_de_abastecimiento

- Polanco, I. (2012). *Gestión de compras: logística y reaprovisionamiento eficiente*. Recuperado de <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/gestionDeCompras/gestion-de-compras.pdf>
- Rubio, J. & Villarroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Recuperado de http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_stock.pdf
- Rucci, J. (2 de agosto 2017). Equipos de alto desempeño (III): los 6 + 8 factores críticos de éxito. Los equipos de alto desempeño [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20150824-equipos-de-alto-desempeno-iii-los-6-8-factores-criticos-de-exito#.Wbwdf9MjHR0>
- Zeña, L. (2010). *Análisis de la gestión logística y condiciones de los supermercados y tiendas de electrodomésticos de Lambayeque para la instalación de un proveedor logístico de almacenamiento* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Zuluaga, T. (2012). *Tendencias y perspectivas logísticas de las pymes del norte del valle de la Abura* (tesis de pregrado). Universidad de San Buenaventura Seccional, Medellín, Colombia

IX. Anexos



Anexos

Anexo 1: Guía de la entrevista

Guía de entrevista

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

1. ¿Cuéntan con un proceso de selección de proveedores?
2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?
3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?
4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en su proceso de producción?
5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?
6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?
7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?
8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?
9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras?
10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?
11. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?
12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?
13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

Anexo 2: Procesamiento de entrevistas

GUIA DE ENTREVISTA N° 1

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Jefe de Compras

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

No, Se está evaluando un proceso formal que permita seleccionar proveedores de manera anual.

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Cada sectorista de compras envía un documento informal al Jefe de compras indicando sus apreciaciones resaltantes de las compras realizadas durante el año y es este quien toma las decisiones finales para optar por el proveedor adecuado.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si tiene establecida la clasificación de sus proveedores de acuerdo a tipo de material e impacto de compra para cada proceso operativo sin embargo esto puede variar dependiendo de la sede de producción (En este caso podría ser Lambayeque o La Libertad

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

La empresa si tiene alianzas con algunos proveedores específicamente de envases pero más que por un tema de calidad por vínculos de financiamientos a largo plazo

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Se está evaluando la posibilidad de generar indicadores de gestión, sin embargo a la fecha se está trabajando con los informes del área de planificación para la producción, quien nos va informando si se cumplen los pedidos de venta debido a nuestra gestión.

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Los pedidos de envases y embalajes se realizan entre los 20 y 30 de cada mes, teniendo en cuenta que estos son solicitados con al menos 3 meses de anticipación, sin embargo muchas veces surgen imprevistos debido a los cambios en el plan de ventas.

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

De preferencia se solicitan a 2 o 3 proveedores de acuerdo al historial de compra y es el jefe de compras quien elige la mejor opción que cumpla los requisitos técnicos y de calidad.

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

A la fecha la forma de pago es de manera formal a través de órdenes de compra realizadas a través del sistema ERP SAP.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

Efectivamente se deben realizar al menos con 3 meses de anticipación.

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

Es un poco restrictivo ya que el proceso de cancelación la mayoría de veces se realiza cuando el documento valor generado por el proveedor (facturas o boletas) es registrado contablemente y con el documento físico enviado al área de tesorería en Lima se procede con el pago, aunque muchas veces no se tenga en cuenta la fecha de pago expuesta en el títulos valor.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

El proceso inicia cuando el proveedor informa previamente al sectorista de compras los despachos realizados y el tiempo aproximado de llegada, apenas se concreta el ingreso a los almacenes de la compañía se procede a solicitar al área de calidad el visto bueno para que el área usuario pueda retirar el pedido.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

En el sistema SAP se verifica las entradas de los materiales abastecidos así como también las atenciones realizadas a cada usuario del área de producción y almacenes.

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

A veces debido a que muchas veces surgen cuellos de botella en la cadena productiva.

GUIA DE ENTREVISTA N° 2

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Sectorista de compras de envases

1. ¿Cuéntan con un proceso de selección de proveedores de envases y embalajes?

No, debido a que anualmente o a veces hasta de manera inesperada surgen ventas de distintos formatos de conservas

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Me encargo de informar mediante un formato las debilidades y fortalezas de la atención y producto ofrecidas por el proveedor.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si de acuerdo a la clase de material más no por su nivel como proveedor.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en su proceso de producción?

Si conserva algunas alianzas en el caso de embalajes y si viene a lo largo del tiempo impactando en el proceso productivo.

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Revisando el sistema SAP y exportándolo a un Excel que me permite ver la variación entre la fecha de atención de la orden de compra y la fecha de abastecimiento en el almacén.

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Algunos formatos de envases y embalajes se realizan anualmente pero en su mayoría entre 1 a 3 meses previos a su fecha de producción

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

De acuerdo al actual procedimiento en el caso de nuevos formatos se solicita hasta 3 cotizaciones para su evaluación y toma decisiones.

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

Se compra a través de órdenes de compra.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases y embalajes?

Al menos con un mes de anticipación, sin embargo han existido casos que también se ha tenido que colocar órdenes de compra con hasta 1 semana antes de la fecha de producción.

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

El proceso definido por la compañía es a través del registro de las facturas o boletas en el sistema SAP para luego ser canceladas dentro del plazo otorgado por proveedor, algunas veces con inconvenientes en las fechas exactas.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

Se monitorea previo al despacho del proveedor, sin embargo esto no asegura que por ejemplo en el caso de latas sean golpeadas al momento de su traslado.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

Se hace seguimiento mediante llamadas telefónicas o información brindada del área usuaria

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

A veces, debido a que siempre surgen inconvenientes en la cadena.

GUIA DE ENTREVISTA N° 3

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Sectorista de compras 2

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

Para algunos formatos, para el caso de compras por volumen (que tiene mayor impacto económico aún está pendiente)

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Se envía un informe al jefe de compras con las especificaciones del desarrollo de haber trabajado con dicho proveedor esto se realiza una vez al año.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si de acuerdo a tipo de material.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

Si tiene alianza solo con 2 proveedores de envases, en los últimos meses se ha tenido quejas ya que no han estado abasteciendo de manera oportuna.

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Aún no se está trabajando con indicadores directos en nuestra área, pero el área de planificación nos brinda mensualmente el resultado de nuestra gestión.

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Los pedidos se realizan mensualmente tomando en cuenta que se debe ir gestionando la compra para su procesamiento a más tardar dentro de tres meses.

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

Para los formatos más comprados simplemente se solicitan pero para los nuevos formatos se piden cotizaciones vía email.

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

A través de órdenes de compras generadas de acuerdo a requerimientos del área de producción o almacenes, todos estos requerimientos son visados por las Jefaturas y Gerencias a cargo.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

El proceso de compras debe tomar al menos 3 días a partir de creada la solicitud de pedido por el área usuaria considerando siempre las fechas a producir.

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

Se cancela de acuerdo tomando como referencia la fecha de vencimiento de la factura.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

Seguimiento previo y validación del área de calidad.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

Verificación a través de sistema ERP SAP.

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

Muchas veces salvo en variaciones del plan de producción o plan de ventas.

GUIA DE ENTREVISTA N° 4

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Sectorista de Compras 2

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

Si, a través de cotizaciones a diversos proveedores.

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Una vez al año se emite un informe anual con el desenvolvimiento del proveedor y del producto adquirido.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si por tipo de material y sector de compra.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

Si cuenta con alianzas solo para el caso de envases, algunas veces ayudan otras no para el proceso de producción..

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Mayormente la información de cumplimiento se da a través del área de planificación..

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Por conocimiento se realizan mensualmente, pero se considera para el pedido volúmenes de atención

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

Siempre se ha solicitado cotizaciones para su evaluación y se pueda tomar la mejor opción de compra.

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

Se realizan órdenes de compra respaldadas por las Gerencias a cargo.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

Al menos una semana para poder realizar las evaluaciones y cotizaciones correspondientes..

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

El proveedor factura en cuanto haya realizado la atención y este documento es visado por el área contable para luego ser enviado a Finanzas y su programación de pago de acuerdo a fluidez de caja.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

Validación del área de calidad del proveedor antes de su despacho y su constatación de la misma al momento de su llegada.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

El área de Almacén reporta diariamente las entradas y salidas de los materiales abastecidos,

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

Algunas veces, ya que surgen modificaciones semanalmente.

GUIA DE ENTREVISTA N° 5

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargo: Sectorista de compras 3

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

Solo para algunos tipos de formatos, mayormente para nuevos se piden cotizaciones.

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Enviar al Jefe de compras un informe que contenga una evaluación de cada proveedor.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si por tipo de material, sector y volúmenes de compra.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

Si específico envases, algunas veces han surgido inconvenientes por esto.

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

A través del sistema ERP SAP y sus indicadores de llegada del material adquirido..

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Se realizan entre el 20 y 30 de cada mes.

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

Si, es un proceso fundamental para la compra..

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

A través de órdenes de compra aprobadas por las Gerencias las mismas que cuentan con detalles de la compra como forma y plazo de pago.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

Una semana dependiendo de la premura del pedido de producción..

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

Siempre que el proveedor haya atendido la compra y haya emitido su factura y/o letra..

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

Muchas veces no es suficiente el seguimiento telefónico debido a que por el traslado pueden surgir imprevistos.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

Almacén reporta los ingresos y atenciones internas del producto.

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

Cuando se trata de volúmenes a veces surgen demoras.

GUIA DE ENTREVISTA N° 6

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Asistente de compras 1

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

Si a través de historiales de compras y cotizaciones.

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Lo realizan los sectoristas a través de evaluaciones anuales.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si por tipo de compras y sectores o sedes de la compañía.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

Con algunos a través de contratos en caso de embalajes desconozco.

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Cuando almacén informa que ya llegaron los pedidos.

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Mensualmente de acuerdo a los planes de producción.

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

Sí, siempre para cualquier tipo de compra al menos 2 cotizaciones

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

Se emite órdenes de compras pueden ser parciales o totales.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

Creo que dependiendo de la cercanía del proceso de producción.

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

Atención del pedido, envío de factura, registro de factura, pago de Finanzas.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

No se tiene un proceso de constatación.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

No existe un método específico pero si se valida el ingreso del material a través de SAP.

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

Si siempre que se comunique si surgirá una demora.

GUIA DE ENTREVISTA N° 7

La presente entrevista tiene como objetivo obtener la información de manejo de los procesos para la Gestión de compras de la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque. A continuación se presentan las siguientes interrogantes:

Encargado: Asistente de compras 2

1. ¿Cuéntan con un proceso formal de selección de proveedores de envases y embalajes?

Si pero solo para algunos tipos de compras.

2. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?

Se informa a través de formatos de evaluación al Jefe de Compras.

3. ¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?

Si, de acuerdo al tipo de proceso.

4. ¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?

Con algunos proveedores, a veces causa deficiencias en la producción.

5. ¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?

Cuando se valida en SAP que el material ha sido reservado por el usuario.

6. ¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?

Antes del cierre de cada mes (fines de mes).

7. ¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?

Si, salgo que sean compras frecuentes.

8. ¿Cuál es la forma de comprar de la empresa?

Órdenes de compra enviadas a los correos del proveedor.

9. ¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases si embalajes?

Una semana de acuerdo al formato solicitado.

10. ¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?

Pedido atendido, envío de factura, y pago en vencimiento de acuerdo al plazo de pago.

11. ¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?

No hay un proceso establecido pero el área de calidad valida el producto a su llegada.

12. ¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?

Solo se verifica a través del sistema SAP o con personal de almacenes

13. ¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?

A veces, siempre que no sea causante de paralización del proceso..

Anexo 3: Nube de Palabras (MAXQDA 2020)



Figura 1: Selección de Proveedores

Fuente: Elaboración propia



Figura 2: Evaluación de proveedores

Fuente: Elaboración propia



Figura 3: Clasificación de proveedores
Fuente: Elaboración propia



Figura 4: Alianza con los proveedores
Fuente: Elaboración propia



Figura 7: Cotizaciones y negociaciones
Fuente: Elaboración propia



Figura 8: Forma de compra
Fuente: Elaboración propia



Figura 11: Condiciones de abastecimiento

Fuente: Elaboración propia



Figura 12: Condiciones de abastecimiento

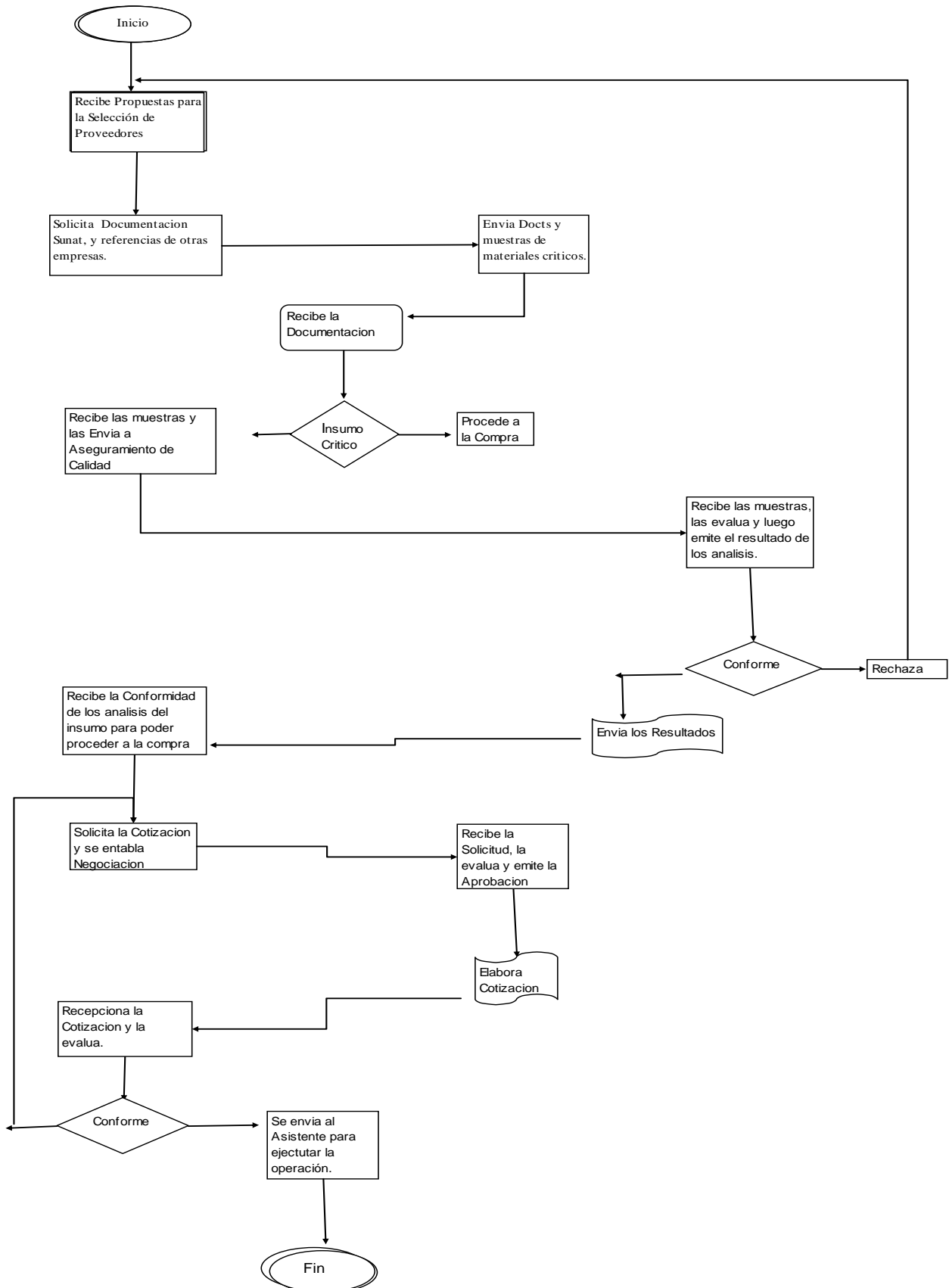
Fuente: Elaboración propia



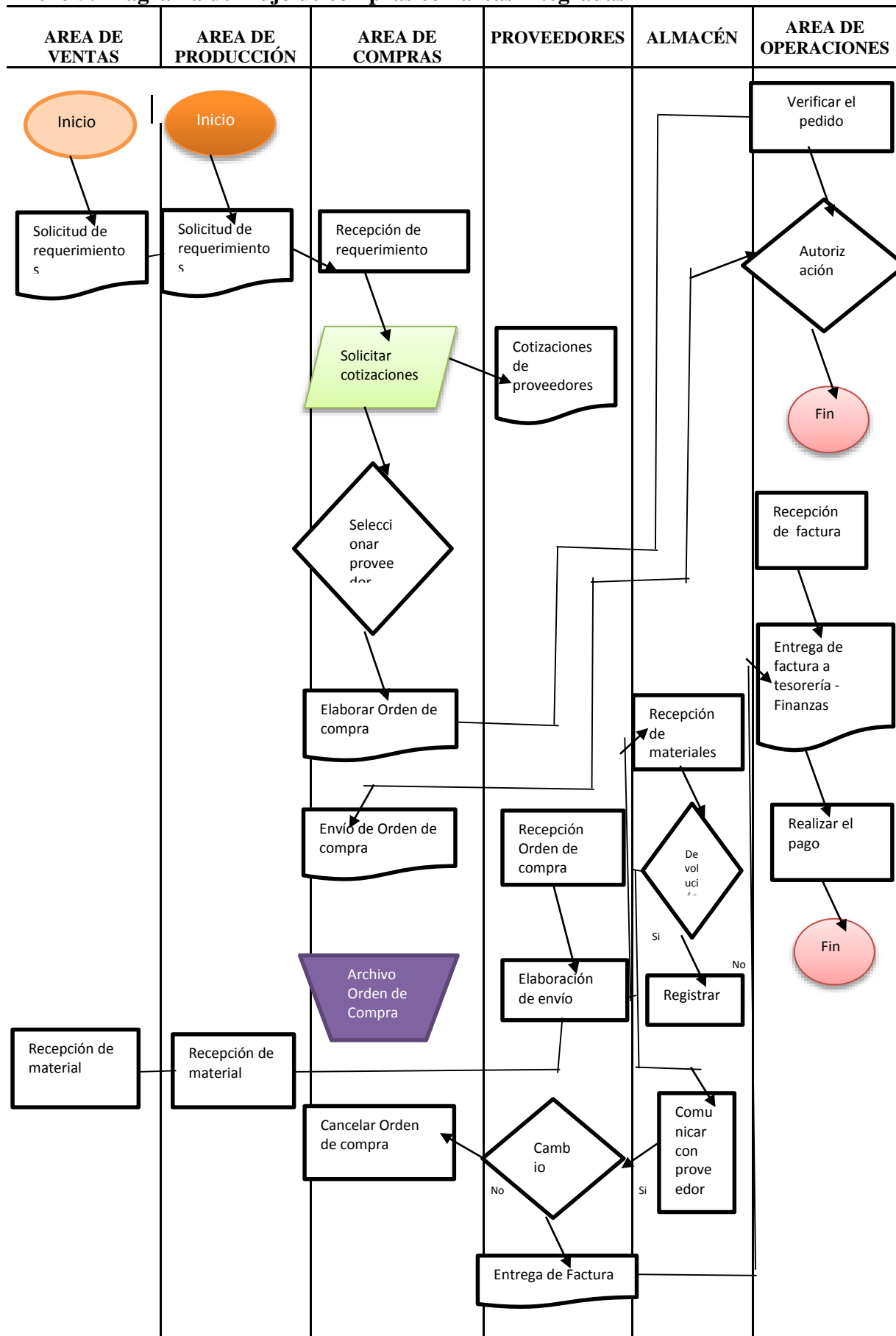
Figura 13: Satisfacción de la atención de la compra

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Diagrama de Flujo de selección y Evaluación de Proveedores



Anexo 5: Diagrama de Flujo de compras con áreas integradas



Anexo 6: Manual de procedimientos del área de compras

1.0 OBJETIVO

Determinar las actividades y criterios para la selección y evaluación de los proveedores de Materiales e Insumos para la inocuidad, seguridad, calidad y legalidad de los productos y servicios dados en la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

2.0 ALCANCE

El siguiente procedimiento aplica, para los proveedores que abastecen envases y embalajes en la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

3.0 RESPONSABILIDADES

- 3.1 **Jefe de Compras**, Responsable de hacerle seguimiento al procedimiento de selección y evaluación de proveedores. Revisión y aprobación de las licitaciones y/o cotizaciones.
- 3.2 **Analistas de Compras**: Responsable en la búsqueda y selección de proveedores que cumplan con los requisitos solicitados, coordina el abastecimiento y cumplimiento de los productos de acuerdo a las especificaciones técnicas y de calidad requerida.
- 3.3 **Áreas Usuarias**, Responsables de verificar si lo solicitado cumple con las especificaciones técnicas requeridas y dar la Conformidad.
- 3.4 **Aseguramiento de la Calidad**, Responsable de informar y coordinar con el área de compras sobre los resultados de la evaluación técnica de muestras de los productos críticos enviados por los nuevos proveedores.
- 3.5 **Jefe de Almacén**: Comunica al área de compras la conformidad del producto de acuerdo a las especificaciones técnicas y a lo solicitado por las áreas usuarias.
Informa al Jefe de Compras cualquier desviación que afecte a la inocuidad, seguridad y calidad del producto.

4.0 DEFINICIONES

- 4.1 **Proveedores**: Son aquellos proveedores que nos abastecen de materiales e insumos críticos para la inocuidad, seguridad y calidad de los productos.
- 4.2 **Especificaciones Técnicas**: Son características de los materiales, insumos, necesarios para realizar la compra.
- 4.3 **Conformidad**: Es el resultado de la evaluación que realiza el Área de Aseguramiento de la Calidad o el Área Usuaria, con el cual se procede a la compra del.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- 5.1 Procedimiento de análisis en la recepción de insumos, código
- 5.2 Procedimiento Auditoría Externa y/o Evaluación a Proveedores

6.0 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR:

Los Proveedores serán seleccionados por medio de una licitación, en la cual se invita a cotizar a todos los que cumplen con los requisitos establecidos.

- 6.1 El analista de compras verifica si el o los proveedores postulantes se encuentran o no activos en SUNAT vía Internet.
- 6.2 El analista de compras solicita a los proveedores potenciales las cotizaciones en base a los requerimientos del área usuaria.
- 6.3 El analista de compras solicita propuestas a 03 proveedores como mínimo para la selección.
- 6.4 El analista de compras informa y revisa con la Jefatura de Compras el comparativo de cotizaciones y deciden en conjunto la mejor propuesta, esto dependiendo del monto la Jefatura lo elevará a la Gerencia para solicitar aprobación si está apto de acuerdo todas las normas legales aplicables.

Nota : El proveedor está obligado a cumplir con los procedimientos internos de la organización, previniendo en todo momento la contaminación intencionada, las prácticas inadecuadas y el

ingreso de alimentos, insumos o materiales a las instalaciones de la empresa que puedan alterar la calidad, inocuidad y legalidad de los procesos y productos.

El proveedor se compromete a entregar materiales y/o insumos de calidad de acuerdo a las especificaciones cotizadas y condiciones pactadas.

El proveedor asume compromiso de cumplir con el medio ambiente, los recursos y seguridad del personal responsable de la actividad.

- 6.5 Se envía la muestra de material y/o insumo al área de aseguramiento de la calidad o al área usuaria según corresponda para su verificación y/o aprobación.
- 6.6 Si es conforme el material y/o insumo solicitado, esto es informado al área de compras por medio de un informe o correo según sea el caso por las áreas pertinentes para proceder con la gestión de compra y entrega en la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.
- 6.7 En caso de no contar con la conformidad de las muestras alcanzadas las áreas pertinentes emiten informe o correo según sea el caso rechazo con los sustentos necesarios al área de compras para transmitirlo al proveedor.
- 6.8 El analista de compras informa al proveedor del resultado de la muestra enviada sea rechazada y/o aprobada.
- 6.9 La Jefatura de compras indica al analista de compras de compras que proveedor y/o productor ha sido aprobado, actualizando la lista de proveedores y archivarlo en el Sistema.

Además para la selección se realiza lo sgte:

Visitas a las Instalaciones:

El área de aseguramiento de la calidad y el área de compras se encargaran de realizar una auditoría a los proveedores en sus instalaciones, la misma que se detalla en el procedimiento Auditoría Externa y/o Evaluación a Proveedores, para verificar la inocuidad, calidad y legalidad del mismo.

Acuerdo y Formalización:

A los proveedores se les enviaran un acuerdo de seguridad, en la que se informa acerca de los Sistemas de Gestión existentes Ejemplo: BASC y las medidas de seguridad que se deben cumplir en conjunto.

Asimismo deberán firmar un acuerdo de garantía continua donde se comprometen a entregar productos inocuos, de calidad y de acuerdo a las especificaciones acordadas en la empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

Anexo 7: Procedimiento evaluación de proveedores

- 7.1.- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** El analista de compras elabora el informe anual de evaluación de proveedores de materiales y/o insumos, los resultados son informados al Jefe de Compras, recomendándose la continuación de aquellos proveedores que obtengan una calificación mayor o igual a 3, este será revisado aprobado y firmado por la esta Jefatura.

Los criterios de evaluación son:

1.- Cumplimiento de las especificaciones técnicas: Este indica que si el bien recibido cumple con los requisitos solicitados por el área de aseguramiento de la calidad.

2.- Precios Competitivos: Después de haber realizado el comparativo con diferentes precios y optado por el que está de acuerdo al mercado.

3.- Facilidades de pago: Son las facilidades que nos puede ofrecer el proveedor para la cancelación del producto vendido.

4.- Cuestionarios de Calidad:

Criterio 1: Cumplimiento de las especificaciones técnicas: (Ponderación 60%)

El área de área de aseguramiento de la calidad informa oportunamente al área de compras en caso de que algún bien recibido no cumpla con las especificaciones de compras. La calificación para este caso es “0” (CERO) y debe indicarse en el formato para Evaluación de Proveedores.

De otro lado, en caso no exista ninguna comunicación por parte del área de aseguramiento de la calidad, se dan por cumplidas las especificaciones de compra y se califica con un puntaje, este criterio debe indicarse en el formato para Evaluación de Proveedores.

Al final del semestre se aplica la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Entregas que cumplen} = \frac{\text{Número de entregas que cumplen especificaciones}}{\text{Número de entregas totales}} \times 100$$

Si en un periodo determinado no existiera OC para un determinado proveedor, éste se mantiene en la “Lista de Proveedores Aprobados” con la calificación obtenida en la última evaluación.

El valor obtenido con la fórmula anterior se compara con el Cuadro N° 1: Puntuación de Cumplimiento de las Especificaciones, para la obtención del puntaje final del criterio 1

**CUADRO N°1: PUNTUACION DE CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES
TECNICAS**

RANGO	PUNTAJE
91-100% de las veces cumplió	5
81-90% de las veces cumplió	4
71-80% de las veces cumplió	3
61-70% de las veces cumplió	2
51-60% de las veces cumplió	1
51% o menos de las veces cumplió	0

Criterio 2: Precios Competitivos: (Ponderación: 30%)

Se comparan los precios de mercado con los precios consignados en la O/C. Si el precio es menor o igual que el precio que manda el mercado. La calificación es un punto. Si el precio es mayor, la calificación es cero. Sea cual fuere la calificación debe estar indicado en el formato de evaluación de proveedores.

Al final del mes se aplica la siguiente formula:

$$\% \text{ Veces que ofrece} = \frac{\text{Número de veces que el precio es menor o igual al precio de mercado}}{\text{Número de entregas totales}} \times 100$$

El valor obtenido con la fórmula anterior se compara con el Cuadro N° 2: Puntuación de Oferta de Precios Competitivos, para la obtención del puntaje final del criterio 2.

CUADRO N°2: PUNTUACION DE PRECIOS COMPETITIVOS

RANGO	PUNTAJE
86-100% de las veces cumplió	5
71-85% de las veces cumplió	4
56-70% de las veces cumplió	3
41-55% de las veces cumplió	2
26-40% de las veces cumplió	1
25% o menos de las veces cumplió	0

Criterio 3: Facilidades de pago :(Ponderación: 10%)

Las facilidades de pago ofrecidas por el proveedor se califican en función a lo consignado en la O/C. La calificación se obtiene del Cuadro N° 3: Puntuación de Facilidades de Pago. Dicha calificación en el formato de Selección de Proveedores.

CUADRO N°3: PUNTUACION EN FACILIDADES DE PAGO

RANGO	PUNTAJE
Letra a 60 días a más	5
Letra menor a 60 días	4
Factura a 30 días o más	3
Factura menor a 30 días	2
Pago anticipado o al contado	1
25% o menos de las veces cumplió	0

Al final del mes se promedian los valores para el cálculo del puntaje final del criterio 3.

Obtención de la calificación final de la evaluación del proveedor.

Para esta calificación se utiliza el formato indicado en el Anexo 5. El puntaje final se determina mediante el cálculo del promedio ponderado de los tres criterios. Este valor se compara con la escala final del Cuadro N°4: Calificación Final y se consigna la calificación final del proveedor en la lista de proveedores.

CUADRO N°4: CALIFICACION FINAL

RANGO	PUNTAJE
Excelente	<4,5]
Muy Bueno	< 3;4]
Bueno	<2;3]
Regular	<1;2]
Malo o Deficiente	[0;1]

Anexo 8: Manual de procedimientos del área de compras

En situaciones de emergencia cuando un proveedor y productor aprobado no cuenta con el insumo y/o material de empaque solicitado, se procede de la siguiente forma:

Coordinar con otros almacenes y/o empresas del rubro si cuentan con este insumo para prestar.

En caso no tener este insumo en otro almacén y/o empresa se procede con lo siguiente:

- Se busca a otros proveedores aprobados que cuenten con este insumo y/o material de empaque (Maestro Proveedores)
- Se le solicita la ficha técnica, MSDS, certificado Kosher, entre otros documentos (si aplican) inmediatamente del producto a comprar.
- La ficha técnica y otra información solicitada es enviada al área de calidad para su evaluación y aprobación respectiva.
- Calidad realiza las pruebas del producto respectivas e informa a Compras a través de un informe si el insumo y/o material de empaque es aprobado o no.
- Luego de contar con la aprobación de Calidad se procede con la compra.
- Luego de haber comprado este producto se procede al ingreso a instalaciones por medio del almacén para ser enviado a producción.

9.0 REGISTROS

9.1 Acuerdo de Seguridad

9.3 Evaluación de Riesgo Cliente- Proveedor

9.4 Formato para la Evaluación del Proveedor

Anexo 9: Formato acuerdo de seguridad con proveedores

Sres.

.....

Por medio del presente acuerdo reafirmamos nuestro compromiso de colaborar con su esfuerzo para obtener la Certificación BASC, cumpliendo de manera segura y confiable nuestra labor en lo que respecta a nuestra participación en la cadena logística internacional, para de esta manera evitar ser utilizados en cualquier tipo de actividades ilícitas como contrabando, narcotráfico y/o terrorismo.

Para tal efecto colaboraremos con sus procedimientos seguros, en los cuales nuestra empresa tenga participación y tendremos a bien, considerar cualquier sugerencia o requisito que ustedes nos hagan llegar en relación a este tema.

REPRESENTANTE EMPRESA

NOMBRE EMPRESA

ANEXO 10: CARTA DE GARANTIA CONTINUA E INOCUIDAD**HOJA MEMBRETADA DEL PROVEEDOR***INDICAR LUGAR Y FECHA***GARANTIA CONTINUA DE CALIDAD E INOCUIDAD**

Razón Social de su representada, con dirección legal en , hacemos de conocimiento que los productos (**indicar productos**) vendidos a son fabricados y distribuidos bajo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad....., **Estándares de Inocuidad, Calidad, Legalidad y Mejora continua**, son de grado alimenticio, por ende nos comprometemos a suministrar productos aptos para su uso en la Industria Alimentaria, en cumplimiento de la normativa legal vigente.

Y para que así conste;

Firma y Sello del Jefe de Aseguramiento de la Calidad de su representada.

ANEXO 11 : FORMATO EVALUACION DE RIESGO CLIENTE- PROVEEDOR

Generalidades: Comercialmente y por seguridad es conveniente conocer suficientemente al cliente o a quienes nos suministran un servicio. El presente formulario es una guía para ayudar a identificar y afirmar los conocimientos sobre a quienes prestamos Servicios o de quienes recibimos Servicios. Marque con una X en las áreas de afirmación (Sí o no) y en el área de posibilidad (N/A o P/A) según corresponda. N/A significa que no es aplicable; P/A significa que es posible aplicar:

Razón Social del Proveedor:	Fecha :
Dirección:	Ciudad:
Contacto del Proveedor:	Teléf.:
Correo electrónico:	Fax:

Cuestionario	Sí	No	N/ A	P/ A	Observaciones
1. La compañía se encuentra registrada en los directorios telefónicos de la ciudad donde reside.					
2. Tiene antecedentes sobre actividades en bases de datos comerciales inherentes a los Servicios que presta ¿Cuáles? Describir					
3. Está registrado en la cámara de comercio de la ciudad donde reside, al confirmar el registro los datos son correctos.					
4. Al comunicarse con la aduana o entidad de impuestos (SUNAT) confirman los datos sobre la compañía y el número de registro tributario.					
5. Las compañías a las cuales dice prestar Servicios corroboran su actividad, tienen un buen concepto.					
6. Al hacer comprobación telefónica de los datos del gerente y del nombre de la compañía responden al llamado y estos son consistentes.					
7. Cuenta el proveedor con la información requerida por el cliente (especificaciones técnicas, certificado de calidad, certificado kosher, etc.)					
8. El proveedor se encuentra dentro de la lista de proveedores aprobados					
9. El proveedor se encuentra certificado bajo un estándar de calidad.					

Nombre del Verificador :

.....
Decisión por responsable de la compañía: **Aprobado** **Rechazado**

Firma del Contacto del Proveedor:

Firma del Jefe de Compras:

ANEXO 12: FORMATO PARA EVALUACION DE PROVEEDORES

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	
PROVEEDOR:	
FICHA DE EVALUACIÓN:	
EVALUADOR:	

Nº	CRITERIOS A EVALUAR	CALIFICACION					OBSERVACIONES
		1	2	3	4	5	
1	PRECIO						0.- 25% a menos que cumplió con el Precio 1.- 26- 46% de las veces que cumplió en el Precio 2.- 41- 55% de las veces que cumplió en el Precio 3.- 56- 70% de las veces que cumplió en el Precio 4.- 71- 85% de las veces que cumplió en el Precio 5.- 86-100% de las veces que cumplió en el Precio
2	TIEMPO DE ENTREGA						1. Superior a 30 días 2. Entrega en 15 días 3.-Entrega en menos de 10 días 4. Inmediato entre 1 y 2 días
3	DISPONIBILIDAD						1. Limitaciones para el normal suministro (stock y transp) 2. Esta disponible sólo los días hábiles (stock y transp) 3. Disponibilidad en cualquier día del año (stock y transp)
4	FACILIDADES DE PAGO						1. De contado 2. Facturas menos de 30 días 3.-Factura a 30 días a más 4.-Menos de letras a 60 días 5.- Letras a 60 días a más
6	CALIDAD						0.- 50% a menos que cumplió en entregar las especific. técnicas 1.- 51 - 60% las veces que cumplió en entregar las especific. Técnicas 2.- 61 - 70% las veces que cumplió en entregar las especific. Técnicas 3.- 71 - 80% las veces que cumplió en entregar las especific. Técnicas 4.- 81 - 90% las veces que cumplió en entregar las especific. Técnicas 5.- 91-100% las veces que cumplió en entregar las especific. técnicas
7	ATENCION AL CLIENTE						1. Dificultad al negociar. 2. Permite negociar, genera confianza, pero no le da mucha importancia a la empresa como su cliente. 3. Proactivo a la negociación, claridad demuestra "ganar "como beneficio mutuo
PUNTAJE FINAL							

Cuadro: Calificación Final al Proveedor.

Rango	Puntaje
Excelente	< 4,5]
Muy Bueno	<3,4]
Bueno	<2,3]
Regular	<1,2]
Malo	[0,1]

Anexo 13 : Validación Juicio de expertos**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, **Mg, Fernando Arriola Jiménez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE**”, elaborado por la Bach./ Estudiante **Luisa del Pilar Chávez Llaque**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de mayo de 2021.



-----**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mgt. Fernando Arriola Jiménez
Cargo Actual: Docente

1. DATOS DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será la nueva propuesta para mejorar el proceso de la gestión del área de compras?

HIPÓTESIS

La presente investigación no tiene hipótesis por ser de naturaleza descriptiva.

OBJETIVO GENERAL

Proponer la mejora en el proceso de la gestión de compras de envases y embalajes en una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación problemática que tiene la empresa agroexportadora en la ciudad de Lambayeque en sus actividades de compra, actividades con proveedores y almacenamiento de envases y embalajes, para la optimización de sus procesos.
- Análisis de la gestión de compras y su relación con los proveedores, necesidades de la empresa y su relación a la logística interna.
- Establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

3. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

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

Se agradece anticipadamente su apoyo.

GESTIÓN DE COMPRAS

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuéntan con un proceso de selección de proveedores?	X			
2	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?	X			
3	¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?	X			
4	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores de envases y embalajes y como ésta repercute en su proceso de producción?	X			
5	¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	X			
6	¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?	X			
7	¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?	X			
8	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa? (Formal o informal)	X			
9	¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases y embalajes?	X			
10	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?	X			
11	¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?	X			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
12	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	X			
13	¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?	X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador.

Mg: Fernando Arriola Jiménez

DNI: 16680013

Especialidad del validador: Gestión Empresarial

6 de mayo del 2021



.....
Firma del Experto Informante.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg, Milagros Carmen Gamarra Uceda**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado "**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE**", elaborado por la Bach./ Estudiante **Luisa del Pilar Chávez Llaque**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de mayo de 2021.



-----**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mg. Milagros Carmen Gamarra Uceda

Cargo Actual: Docente a tiempo completo – Facultad de Ciencias empresariales - USAT

2. DATOS DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será la nueva propuesta para mejorar el proceso de la gestión del área de compras?

HIPÓTESIS

La presente investigación no tiene hipótesis por ser de naturaleza descriptiva.

OBJETIVO GENERAL

Proponer la mejora en el proceso de la gestión de compras de envases y embalajes en una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación problemática que tiene la empresa agroexportadora en la ciudad de Lambayeque en sus actividades de compra, actividades con proveedores y almacenamiento de envases y embalajes, para la optimización de sus procesos.
- Análisis de la gestión de compras y su relación con los proveedores, necesidades de la empresa y su relación a la logística interna.
- Establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

4. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

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

Se agradece anticipadamente su apoyo.

GESTIÓN DE COMPRAS

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuéntan con un proceso de selección de proveedores?	X			
2	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?	X			
3	¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?	X			
4	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en su proceso de producción?	X			
5	¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	X			
6	¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?	X			
7	¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?	X			
8	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa? (Formal o informal)	X			
9	¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases y embalajes?	X			
10	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?	X			
11	¿Cuál es el proceso que emplean para que los envases y embalajes lleguen	X			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
	en perfectas condiciones?				
12	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	X			
13	¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?	X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Milagros Carmen Gamarra Uceda

DNI: 16675677

Especialidad del validador:

Gestión Empresarial

12 de mayo del 2021



.....
Firma del Experto Informante.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg, Juan César Farías Rodríguez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado “**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE**”, elaborado por la Bach./ Estudiante **Luisa del Pilar Chávez Llaque**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de mayo de 2021.



-----**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mgt. Juan César Farías Rodríguez
Cargo Actual: Docente USAT

3. DATOS DE LA INVESTIGACION

TÍTULO DE TESIS

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE LAMBAYEQUE”.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será la nueva propuesta para mejorar el proceso de la gestión del área de compras?

HIPÓTESIS

La presente investigación no tiene hipótesis por ser de naturaleza descriptiva.

OBJETIVO GENERAL

Proponer la mejora en el proceso de la gestión de compras de envases y embalajes en una empresa agroindustrial de la ciudad de Lambayeque.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación problemática que tiene la empresa agroexportadora en la ciudad de Lambayeque en sus actividades de compra, actividades con proveedores y almacenamiento de envases y embalajes, para la optimización de sus procesos.
- Análisis de la gestión de compras y su relación con los proveedores, necesidades de la empresa y su relación a la logística interna.
- Establecer las estrategias para dar solución a la problemática sobre las compras proyectadas de acuerdo a los mayores volúmenes de compra en envases y embalajes de la empresa agroindustrial en la ciudad de Lambayeque.

5. RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO.

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

Se agradece anticipadamente su apoyo.

GESTIÓN DE COMPRAS

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
1	¿Cuéntan con un proceso de selección de proveedores?	X			
2	¿Qué métodos utiliza para la evaluación de un proveedor y como lo realiza?	X			
3	¿La empresa tiene establecida una clasificación de sus proveedores?	X			
4	¿La empresa tiene alianzas con sus proveedores y como esta repercute en su proceso de producción?	X			
5	¿De qué manera evalúa el cumplimiento de sus proveedores al momento de abastecer un producto?	X			
6	¿Con que frecuencia se hacen los pedidos de compras de envases y embalajes?	X			
7	¿Existen solicitudes de cotizaciones y negociaciones para el modo y forma de pago?	X			
8	¿Cuál es la forma de comprar de la empresa? (Formal o informal)	X			
9	¿Hay un tiempo estimado que se debe realizar los procesos de compras de envases y embalajes?	X			
10	¿Qué proceso se encuentra establecido en la empresa para la cancelación de las facturas de compras?	X			
11	¿Cuál es el proceso que emplean para	X			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
	que los envases y embalajes lleguen en perfectas condiciones?				
12	¿Qué métodos utiliza para el control de las entradas y salidas de los bienes y cuál es su experiencia en ello?	X			
13	¿El usuario productivo se muestra satisfecho con las atenciones de sus requerimientos?	X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

OPINION DE APLICABILIDAD

Aplicable (X) Aplicable después de corregir ()

No aplicable ()

Apellidos y nombres del Juez validador.

Dr. / Mg: Juan César Farías Rodríguez

DNI: 42955905

Especialidad del validador:

Negocios Internacionales

06.de Mayo del 2021



.....
Firma del Experto Informante.