

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO BAJO
EL MÉTODO DEL CASO DE LA EMPRESA FCE EXPORT
FRUIT SAC**

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

AUTORES

Freedy Daniel Chozo Bustamante

Ana Lizbeth Sajami Távara

Chiclayo 29, setiembre de 2017

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO
BAJO EL MÉTODO DEL CASO DE LA EMPRESA
FCE EXPORT FRUIT SAC**

POR

Freedy Daniel Chozo Bustamante

Ana Lizbeth Sajami Távara

Presentada 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

Mgtr. Luis Angulo Bustíos

Presidente de Jurado

Lic. Juan César Farías Rodríguez

Secretario de Jurado

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A Dios, y a mis amados padres, quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejo.

Daniel Chozo Bustamante

A Dios, quien supo guiarme por el buen camino, por darme fuerza para seguir adelante; por haber hecho realidad este sueño anhelado.

Ana Sajami Távara

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su compañía y apoyo constante en el proceso de esta investigación.

A nuestro asesor, Mgtr. Jorge A. Mundaca Guerra, por su valiosa orientación en la consecución de este proyecto.

Daniel Chozo Bustamante

A mis padres y hermanos, por apoyarme en todo momento, por los valores que han sabido inculcarme, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Ana Lizbeth Sajami Távara

RESUMEN

Esta investigación tuvo como finalidad contribuir a la mejora del sistema logístico existente en la organización objeto de estudio, a partir de su dinámica de aprovisionamiento en el área de compras. Como parte de este trabajo, se asumió el tipo de investigación cualitativa, para facilitar una mayor comprensión del problema frente al investigador. Los resultados obtenidos responden al planteamiento del propósito fundamental, el análisis y comprensión del sistema de aprovisionamiento de la empresa *FCE Export Fruit SAC*, en tres dimensiones: adquisición, suministro y actividades de almacén, para lo cual se aplicó la técnica de la entrevista. A partir del análisis se pudo apreciar que los métodos y procedimientos empleados por la organización –en las dimensiones en mención– no son adecuados; por ende, se concluye la presencia de una debilidad por superar, para el óptimo desenvolvimiento comercial y su impacto positivo.

Palabras clave: logística, aprovisionamiento, compras, proveedores, almacén, sistematización.

ABSTRACT

This research aimed to contribute to the improvement of the existing logistics system in the organization under study, based on its purchasing dynamics in the area of purchases. As part of this work, we assumed the type of qualitative research, to facilitate a better understanding of the problem in front of the researcher. The results obtained correspond to the fundamental purpose, analysis and understanding of the supply system of the company FCE Export Fruit SAC, in three dimensions: acquisition, supply and warehouse activities, for which the technique of the interview was applied. From the analysis it was possible to appreciate that the methods and procedures used by the organization - in the dimensions mentioned - are not adequate; therefore, it concludes the presence of a weakness to overcome, for the optimum commercial development and its positive impact.

Keywords: logistics, procurement, purchasing, suppliers, warehouse, systematization.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.1.1 A nivel nacional.....	13
2.1.2 A nivel local.....	14
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Gestión logística	16
2.2.2 Sistema logístico.....	16
2.2.3 Gestión de compras.....	17
2.2.4 Gestión de almacenes.....	17
2.2.5 Gestión de proveedores.....	18
2.3 Definición de términos básicos.....	18
2.3.1 Logística.....	18
2.3.2 Aprovisionamiento.....	19
2.3.3 Sistematización.....	20
2.3.4 Modelo interpretativo.....	20
III.METODOLOGÍA	21
3.1 Diseño de investigación.....	21
3.2 Área y línea de investigación.....	22
3.3 Población y muestra.....	22
3.4 Categorías de estudio.....	23
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
3.6 Técnicas de procesamiento de datos.....	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
4.1 Resultados.....	25
4.2 Discusión.....	35
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1 Conclusiones.....	39
5.2 Recomendaciones.....	41
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	50
VII. ANEXOS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.	Análisis de entrevista N° 01 - gerente general.....	25
Figura N° 2.	Análisis de entrevista N° 02 - subgerente - corredor.....	31
Figura N° 3.	Flujo de documentos y pagos.....	35
Figura N° 4.	Características tipos de relación con proveedores.....	37
Figura N° 5.	Cadena de suministros de SCOR (Propuesta).....	46
Figura N° 6.	Cadena de suministros SCOR- compras (P).....	47
Figura N° 7.	Cadena de suministros SCOR- proveedores (P).....	48
Figura N° 8.	Cadena de suministros SCOR- almacén (P).....	49

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, el consumo mundial de frutas muestra una tendencia creciente. Actualmente, como consecuencia de la globalización, la inserción de las tecnologías de la información y la comunicación, los nuevos paradigmas de política y gestión organizacional, las empresas forman parte de una realidad sumamente competitiva. Ante ello, la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las claves que determinarán la permanencia de las empresas en los diferentes mercados. En dicho marco, la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Según Rucci (2015), la globalización y liberación de los mercados y del comercio de bienes y servicios están requiriendo de las organizaciones o empresas usuarias y proveedoras de servicios una gestión con altos rendimientos. Dentro de este contexto, la gestión logística se convierte en la estrategia más idónea para mejorar la efectividad de las empresas y así contribuir a mejorar su competitividad.

Para Córdoba (2013), es preciso tener en cuenta que la competitividad está definida, entre otras consideraciones por la capacidad de recibir e interpretar adecuadamente la información pertinente y oportuna. Desde esta línea, es así como podría definirse un proyecto de exportación de frutas para los mercados logísticos de los países en desarrollo, teniendo en cuenta las perspectivas y oportunidades ofertadas por los cambios en el gusto del consumidor.

La presente investigación se realizó a partir de la observación de la empresa *FCE Export Fruit SAC*, la cual se encarga de la exportación de frutas frescas. Esta compañía tiene como centro principal de operaciones la ciudad de Chiclayo (Lambayeque); y como centros anexos, Tambo Grande (Piura), y Huaral (Lima).

En la aproximación a la realidad de la empresa en mención, *FCE Export Fruit SAC*, en sus procesos de gestión logística financiera, se aplicó el método de casos, dentro del enfoque de la investigación cualitativa.

Los principales problemas observados se centraron en el sistema de adquisición, es decir, en relación con la compra del producto; en la dinámica del suministro, específicamente atendiendo a las características del proveedor; y en el sistema de almacenamiento.

El estudio realizado tuvo como objetivo general el análisis y comprensión del sistema de aprovisionamiento de la empresa *FCE Export Fruit SAC*. Para ello se plantearon como objetivos específicos:

- a) identificar las características del sistema de aprovisionamiento que tiene la empresa exportadora *FCE Export Fruit SAC* en sus actividades de compra;
- b) identificar las características del sistema de aprovisionamiento que tiene la empresa exportadora *FCE Export Fruit SAC* en sus actividades con proveedores; y
- c) identificar las características del sistema de aprovisionamiento que tiene la empresa exportadora *FCE Export Fruit SAC* en sus actividades de almacenamiento.

Considerando cada una de las dimensiones observadas, el propósito de este estudio se justifica en las razones expuestas a continuación.

Dentro del sistema de aprovisionamiento de la empresa *FCE EXPORT FRUIT SAC*, respecto de las actividades de compra, la encargada de aprobar decisiones y emitir órdenes es la gerente general. Además, en el área comercial, dos son las personas responsables del sistema de compras: un corredor contratado temporal y un corredor fijo. El primero de ellos, el contratado temporal, posee el conocimiento y la experiencia acerca de cómo convencer a los proveedores en la negociación; tiene capacidad de decisión

y cuenta –en términos generales– con el perfil para el puesto. El segundo corredor, que es el fijo, no tiene el criterio de toma de decisiones a la hora de cerrar un negocio con el productor. De allí, que este último corredor consulta permanentemente a la gerencia general; consecuentemente, ante esta limitación no es posible el cumplimiento de sus objetivos, lo que genera retrasos y doble trabajo a la instancia superior (gerente general).

Dentro del sistema de aprovisionamiento de la empresa *FCE EXPORT FRUIT*, en relación con sus actividades de proveedores, se determinó que a veces los proveedores fallan con el suministro o abastecimiento de la fruta, ocasionando aplazamientos con los clientes, la búsqueda de otros productores con ofrecimiento de precios elevados sobre el nivel del mercado actual. En este marco de desventaja, la empresa FCE se ve en la necesidad de adquirir la fruta en otras condiciones. También se presenta el caso de que algunos productores cumplen con la empresa, pero combinando la calidad de los productos perecibles.

En cuanto a las actividades de almacén de FCE EXPORT FRUIT, en su sistema de aprovisionamiento, se observó que la empresa carece de una capacidad de almacenamiento adecuado, debido al alquiler del espacio de congelado. Por tanto, al no tener un orden de posición de la materia prima, genera asimismo retrasos a la misma compañía. No existe un *layout* respecto de la materia prima, y esto influye en la dinámica operativa del almacén, especialmente por ejemplo en la identificación de información al momento de ubicar la disposición de las cajas del producto (fruta).

De su parte, *FCE Export Fruit SAC* asimismo logrará encontrar nuevos mercados en los cuales se pueda desarrollar con mayor efectividad, ya que dicho sistema redundará en beneficio no solo de la empresa *FCE Export Fruit SAC* sino de toda aquella empresa que desee contar con un sistema logístico de abastecimiento basado en parámetros o estándares definidos a nivel internacional, considerando buenas prácticas de almacenaje.

El método de recolección de datos en que se ha basado la investigación es la entrevista. Por otro lado la investigación fue de enfoque cualitativo y de alcance exploratorio.

La presente investigación se desarrolla en cinco capítulos. En el primero de ellos se presenta la descripción de la problemática así como los objetivos generales y específicos; en el segundo, se expone el marco teórico, base del estudio; en el tercero, se detalla la metodología y los criterios empleados en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; en el cuarto, se exponen los resultados obtenidos, la discusión e interpretación de los mismos; finalmente, en el quinto capítulo se dan a conocer las conclusiones a las que se han arribado, luego del estudio, las recomendaciones adicionales después de implementar las estrategias logísticas, que se desprenden a partir del análisis realizado.

Por todo lo expuesto, esta investigación se sustenta –en última instancia– en la necesidad de contar con estudios sobre logística para el logro de un adecuado sistema de abastecimiento que conduzca al desarrollo exitoso de la empresa, con base en la plasmación de su visión y misión.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La investigación ha permitido acceder a fuentes bibliográficas relacionadas con el presente estudio. Entre los documentos vinculados con el tema, se revisaron y analizaron los detallados a continuación.

a) A nivel nacional

Chávez, Gutiérrez & Pantoja (2016), en su tesis *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena de suministros de la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A.*, desarrollan un análisis que les permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Del cruce de la matriz FODA, se determinó la estrategia funcional de adecuar la cadena de suministros para obtener mejores costos logísticos y nivel de servicio. Esta estrategia conduce a la proposición de tres planes de acción: 1) reestructuración organizacional, para lograr la centralización de los procesos logísticos, que se centra en la estructura organizacional, consolidando los procesos de las áreas involucradas en la cadena de suministro bajo la gerencia de Supply Chain; 2) consolidación de las necesidades de compra de toda la compañía, para obtener un mejor poder de negociación con los proveedores. En este aspecto se encontró que se puede planificar y consolidar el 58,3 % de las compras de la compañía, logrando un ahorro del 2.6 % en el total de compras; 3) mejora de la gestión de inventarios para disminuir en 5 % los niveles de stock de suministros, realizando la adecuada planificación y correcto aprovisionamiento.

Esta investigación, en relación con el presente estudio, es importante por dirigir su análisis hacia los procesos de suministro de la empresa como realidad examinada. Desde esta perspectiva, el sistema de abastecimiento presentado sobre la empresa VIRU S.A. contribuye al análisis que aquí se presenta. Los tipos de estrategia utilizados en los

procesos logísticos, en la consolidación de las negociaciones, y las posibles soluciones se constituyeron en referente de la orientación asumida en el análisis de la compañía exportadora mostrada en esta tesis.

b) A nivel local

Calderón & Cornetero (2014), en su tesis ***Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la Empresa Distribuciones Naylamp S.R.L., ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2013***, presentan como objetivo de su investigación evaluar la gestión logística en el año 2013 de la empresa Distribuciones Naylamp S.R.L. y la influencia que esta tiene en la determinación del costo de ventas. Se determinó el incumplimiento de los procesos que intervienen en la gestión logística, generando deficiencias en la determinación de su costo de ventas.

La evaluación de una gestión logística en los almacenes de las empresas es muy necesaria, ya que si se cumple de manera adecuada con todos los procesos, ayuda a disminuir los costos y, por ende, a bajar precios, con lo cual las empresas pueden ser más competitivas en el mercado. Las entidades comerciales manejan mercancías en sus transacciones, por lo que se vuelve necesaria la existencia de una gestión logística que organice este movimiento que incluye la compra, almacenamiento y proveedores, así como también la influencia que ejerce la infraestructura y su mantenimiento en este proceso logístico, para la determinación del costo de ventas.

Esta investigación se vincula –asimismo– con el presente estudio porque aborda el proceso logístico, y en este sentido, complementa la visión adoptada en este trabajo. Así pues, ha permitido tener en cuenta algunos aspectos del proceso de desarrollo de la empresa, con que se ha logrado mejorar el establecimiento de políticas de control dentro almacenes, con

los que se pueda cumplir la dinámica logística requerida para obtener un buen sistema de aprovisionamiento, un adecuado control sobre los inventarios, y la determinación de maneras correctas, de acuerdo con normas contables y tributarias sobre los productos vendidos.

Zeña (2010) presenta su tesis ***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***, ante la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú (citada por Calderón, G. y cols. 2014, pág. 18).

El estudio en mención guarda se encuentra asociado con el tema abordado en la presente investigación, ya que su problemática está vista en la logística de las empresas comerciales de Lambayeque, como supermercados y tiendas de electrodomésticos, en los que el manejo de su almacén les genera una actividad más que requiere una inversión, debido a los cuidados que demanda, lo cual si no es adecuadamente gestionado, genera ineficiencia en el proceso empresarial, debido a los grandes costos de la gestión de su propio almacén.

Se llega a concluir que las empresas comerciales –en general– presentan sobrecostos logísticos. En sus actividades diarias inmovilizan capital para gestionar compras y actividades de recepción, almacenar y despachar; realizan la contratación de almacenes en épocas de campaña porque exceden su capacidad de almacenaje; por otro lado, el control de la variabilidad es insuficiente y siempre se les presentan casos de sobrantes y sobre todo faltantes dentro del almacén. Es decir, la necesidad de un sistema de abastecimiento siempre resulta vital para que la empresa logre superar cualquier dificultad al respecto.

2.2 Bases teóricas

Los términos que se presentan aquí son importantes para entender el modelo que se llevó a cabo dentro de esta investigación. Las dimensiones consideradas son las siguientes: compras, de proveedores y almacén.

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 implica una administración coordinada de los flujos del material y de información. Su objetivo es simplificar la cadena de abastecimiento para controlar costos, mejorar la calidad, maximizar el servicio y aumentar el beneficio.

Conseguir el equilibrio en la cadena de abastecimiento, implica jugar con demasiadas variables, pero conseguirlo es lograr la generación del valor en una organización. La buena implementación de estrategias logísticas retira procesos innecesarios, agrega valor a las actividades de una empresa y la hará más competitiva.

2.2.2. Sistema logístico

Castillo (2015) menciona que la competencia de los mercados globales de hoy, los productos con ciclos de vida muy cortos y la exigente expectativa de los clientes, impulsan a las organizaciones a invertir en el mejoramiento del sistema logístico, las cuales facilitan y agilizan los desplazamientos esto ha motivado la evolución continua de la administración de sistemas logísticos.

Es preciso indicar, al respecto, que también forman parte de los procesos logísticos todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la

transformación de dichos elementos en productos terminados (compras, almacenamiento). Y es que el manejo adecuado del proceso logístico resulta muy importante para lograr una optimización en los procesos de abastecimiento, producción y distribución.

Para entender con más precisión sobre las actividades que desarrolla un sistema logístico, es necesario definir inicialmente el concepto de *ciclo logístico*. Según Monterroso (2016), la logística se relaciona con la administración de flujos de bienes y servicios, desde la adquisición de materias primas en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

2.2.3. Gestión de compras

Polanco (2013) menciona que toda empresa tiene la necesidad de adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de compras es un conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad de la forma más eficiente. Es el proceso por el cual se adquieren bienes, insumos, activos para las operaciones de una empresa, la planeación: genera una planeación estratégica, la ejecución para implementar tácticas y acciones por último control seguimiento.

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.

2.2.4. Gestión de almacenes

Rubio & Villarroel (2014) mencionan que los almacenes adquieren una enorme importancia dentro de la red logística, al tomar decisiones clave que determinan la estructura de los costos. La reducción de estos costos

en el almacenamiento produce beneficios para la empresa y para los clientes.

2.2.5 Gestión de proveedores

Catholic Relief Services (2012) manifiesta que las buenas relaciones empresariales, honestas y transparentes con el proveedor son importantes para una organización. La gestión de proveedores posibilita la realización de buenos negocios, garantiza el respeto y el buen servicio. Las organizaciones deben mantener las relaciones buenas, abiertas y transparentes con los proveedores clave. Una relación con proveedores debe estar exenta de conflictos de intereses, favoritismo o corrupción.

Actualmente, para las empresas en plena era de la globalización, el manejo eficiente del inventario integrando a los proveedores como herramienta esencial del abastecimiento, por otro lado ha llegado a ser una prioridad debido a que cumple con funciones muy importantes para el funcionamiento de una empresa.

En esa línea, la gestión del inventario junto a la gestión de proveedores, constituyen actividades logísticas imprescindibles para el eficiente manejo de recursos de la empresa. En tal sentido, la relación de ambos factores permitirá una adecuada administración, contando con las existencias necesarias y en cantidades suficientes para la ejecución de operaciones, con un mínimo de riesgo de excesos o disoluciones de inventario.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Logística

De acuerdo con Castán, López & Nuñez (cit. por Castillo, 2015, p. 29), “la logística consiste en la entrada del producto en el lugar, tiempo, cantidad, coste y calidad correctos pactados con el cliente”.

De lo anterior se desprende la importancia de la logística, la misma que se centra –en términos de Castán (2012) – en una necesidad de optimizar el servicio del cliente, la mejora del mercadeo y transporte al menor costo posible, además considerando que una buena estrategia logística mejora el logro de objetivos planteados por la empresa, ayuda a incrementar la competitividad y rentabilidad.

2.3.2 Aprovisionamiento

De acuerdo con López (2014), aprovisionar es una función destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del exterior que son necesarios para su funcionamiento. La gestión de aprovisionamiento tiene gran importancia en la logística, porque:

- impacta no solo en los costos, sino también afecta la calidad del producto y el servicio al cliente;
- la reducción de gastos y costos en esta área aportan grandemente en la maximización del beneficio en el sistema logístico;
- la gestión de aprovisionamiento presenta un gran potencial de mejora;
- mejora el flujo continuo de materiales y así mejora la calidad;
- mantiene unas normas de calidad adecuadas;
- permite adquirir productos de acuerdo con las especificaciones o necesidades de la empresa;
- gestiona de forma efectiva los inventarios de mercancía o materiales;
- encuentra y mantiene proveedores confiables y competente;
- mantiene relaciones gana-gana con los proveedores;
- apoya la consecución de los objetivos de la organización;
- minimiza el costo total de la gestión de aprovisionamiento.

En la actualidad, es necesario que se integre la función compleja de aprovisionamiento al sistema logístico de la empresa.

2.3.3 Sistematización

Galeano (2012) menciona que la sistematización es un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia que se interpreta y comprende. Mediante el proceso de sistematización se obtiene un conocimiento consistente que permite transmitir la experiencia ‘comunicar’ las lecciones aprendidas que surgen a partir de un problema. Se concluye, entonces, que la sistematización contribuye a los siguientes propósitos:

- mejora la ejecución de cualquier proyecto
- produce nuevos conocimientos
- desarrolla capacidad y fortalece a las organizaciones
- permite documentar experiencias muchas veces inéditas
- ayuda a compartir y a comunicar las experiencias

2.3.4 Modelo interpretativo

Martínez (2013) señala que el modelo interpretativo surge como opción frente el paradigma racionalista:

“...alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa. Estos nuevos planteamientos proceden fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionismo simbólico, etc. Varias perspectivas y corrientes han contribuido al desarrollo de esta nueva era, cuyos presupuestos coinciden en lo que se ha llamado paradigma hermenéutico, interpretativo-simbólico o fenomenológico” (p. 6).

III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de Investigación:

Hernández (2014) sostiene que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Con esta base, se utilizó el método cualitativo, por el entendimiento en profundidad en un lugar exacto de la vida real, porque se trata de comprender lo más profundo posible la realidad.

Los aspectos fundamentales de la metodología de la investigación cualitativa, constituyen un intento de ordenamiento y sistematización de los métodos, estrategias y técnicas desarrolladas dentro de esta metodología para estudiar el mundo social, de las representaciones, los imaginarios y la cultura (Katayama, 2015).

Siguiendo a Hernández (2014), el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. De allí, que se escogió el estudio exploratorio, dado que es una investigación por primera vez realizada, y a su vez, pocos son los estudios en esta línea. Así, este método permitió identificar la problemática de la empresa y brindar posibles soluciones.

Para la empresa *FCE Export Fruit SAC*, en su trayectoria como empresa, ha presentado una variedad de problemas. En tal sentido, el paradigma de la investigación descriptiva, fue el que permitió comprender e interpretar de una forma adecuada las características abordadas en este estudio durante el ciclo de vida de la empresa implicada en la investigación. Por lo cual se incluyó el tipo de estudios con base en la entrevista llevada a cabo a profundidad.

Considerando la función de esta metodología, el estudio se constituyó en un análisis e interpretación de los aspectos más relevantes de la empresa bajo una sistematización de experiencias que se utilizará esta información, como objeto de estudio que será en comprender el sistema de aprovisionamiento que tiene la empresa dentro su ciclo de vida.

3.2. Área y línea de investigación

Área : Ciencias Sociales

Línea : Operaciones

3.3 Población y muestra

No se consignan población ni muestra por la aplicación de entrevistas no estructuradas.

3.4 Categorías de estudio

Tabla N° 1. CATEGORÍAS DE ESTUDIO SISTEMA DE APROVISIONAMIENTO

OBJETIVO GENERAL	CATEGORIAS	DEFINICIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
Análisis y comprensión del sistema de aprovisionamiento de la empresa FCE EXPORT FRUIT SAC.	Compras	<p>La gestión de Compras constituye un proceso complejo, que requiere una serie de acciones y decisiones, cuyo objetivo final y los criterios básicos son:</p> <p>¿Qué se debe comprar? ¿A quién se debe comprar? ¿Cuánto se debe comprar? ¿Cuándo se debe comprar? ¿Qué pedidos deben hacerse?</p>	<p>Eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Gestión de Precios (económicas posibles) <p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del proveedor <p>Transparencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de especificaciones de calidad - Gestión de plazos y condiciones de entrega - Venta de los sobrantes y productos obsoletos 	<p>¿Cómo considera usted a un responsable asignado al área de compras? ¿Por qué en el área de compras existen dos factores: ¿Uno de ellos, el que busca la fruta, y el otro, el encargado de las compras? ¿Cuál ha sido su experiencia en la asignación de cada responsable? ¿Qué experiencia –ya sea buena o mala en los inicios de la empresa– ha ganado usted con este modelo de asignación al personal, en la función de compras? ¿De qué manera ha hecho conocer, al personal asignado, sus límites o alcances respecto de las funciones que desarrolla? ¿Qué experiencias buenas o malas tiene por parte de sus colaboradores en el área de compras? ¿En vez de comprar la fruta, no pensó en innovar y en comprar las hectáreas del terreno para sembrar? ¿Le ha contado experiencia similar alguna empresa? ¿A qué se debió los precios elevados? ¿Le dificulta o se elevarían los costos para la inversión de un proyecto como este? ¿De qué manera se realizan las compras? Según las compras, ¿en qué aspectos se basa la empresa al realizarla, en calidad, cantidad, precio? ¿Qué experiencias tiene sobre la calidad? ¿Qué experiencias tiene en el manejo de los precios? ¿Qué experiencias precisas en el tema de cantidad?</p>
	Proveedores	<p>En la Gestión y selección de proveedores, es necesario hacer una buena selección de los mismos. Se dice que la selección que no es una tarea sencilla, esto involucra una cantidad de criterios. Esto realmente definen la calidad del proveedor y que métodos son ideales para evaluar su desempeño</p>	<p>Pedidos rechazados parcial o total</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero de rechazos <p>No conformidades atribuibles al proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entregas a tiempo, Productos, Calidad, Precio, Embalaje - Homogeneidad, Garantía <p>Quejas de los clientes atribuibles al proveedor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de reclamaciones <p>Demora en los plazos de entrega de la materia prima</p> <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de llegada <p>Cumplimiento de las Acciones correctivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones a seguir - Asistencia Técnica - Ayuda de emergencia - Catalogo actualizado - Cambios inmediatos precios 	<p>¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta al momento de seleccionar al proveedor, en función de cada producto que provee? ¿O por recomendación de otras empresas cercanas? ¿Cuáles son sus políticas de compra al proveedor y cómo se relaciona con ellos? (pago adelantado, pago a crédito, etc.) ¿Qué les exige a los proveedores por la calidad de fruta, qué experiencia ha tenido en el manejo de calidad? ¿Por qué trabajan con ISO o lo exigen los clientes antes de exportar? ¿Hubo alguna experiencia sobre proveedores que no cuenten con las certificaciones de calidad?</p> <p>¿Alguna vez ha tenido como experiencia que sus proveedores no les han cumplido con el abastecimiento o el requerimiento pedido? ¿Qué experiencia han tenido con los proveedores que usted haya trabajado con cada uno de ellos? ¿Cómo han solucionado ese problema con la falta de abastecimiento? ¿Qué experiencia tiene con sus corredores en búsqueda de fruta? ¿Capacita a sus corredores para que mejoren su modelo de negociación? ¿Alguna otra experiencia que el proveedor de fruta le haya presentado muchas trabas?</p>
	Almacenamiento	<p>La Gestión de Almacenes consiste en garantizar el suministro continuo de los materiales, de tal manera que el flujo de rotación sea continuo los criterios básicos son: Rapidez, Fiabilidad, Reducción de Costes.</p>	<p>Fiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencias disponibles - Seguro - Tiempo límite de caducidad - Notificación de existencias para pedidos <p>Maximizar volumen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio ocupado en el almacén <p>Reducción de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obsolescencia <p>Minimización de operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de Almacenes 	<p>¿Cuáles son los procesos en almacenaje que este realiza, al quedar saldos de fruta? ¿Y cuál es el costo límite por almacenaje que le ocasiona una demora en embarcar la fruta? ¿Alguna experiencia sobre retraso excesivo?</p> <p>¿Cuántos errores en el área de almacén ha tenido la empresa durante todos estos años y que estrategias de minimizar costos ha utilizado para solucionarlo? ¿Qué experiencias ha tenido sobre problemas en el área de almacén, con el manejo de rotación de fruta?</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación desarrollada se basó en el método de casos, el cual es un modo de enseñanza que permite construir un aprendizaje a partir de un análisis y discusión, mediante una sistematización de experiencias de la vida real.

En tal sentido, la sistematización permitió en este estudio reconstruir una reflexión analítica a partir de la experiencia de la empresa *FCE EXPORT FRUIT SAC* mediante la interpretación y comprensión. Por tal motivo, la presente investigación es de tipo cualitativa. Implica la comprensión, descripción y e interpretación dentro del proceso del sistema de aprovisionamiento en sus actividades de compra, proveedores y almacén.

A fin de recolectar la información, se utilizó como instrumento la entrevista no estructurada. Esta se caracterizó por permitir una mayor libertad a la iniciativa del entrevistado y el entrevistador, así como la generalización de las preguntas abiertas durante la relación dialógico-conversacional. El instrumento hizo posible recabar la información acerca de la problemática y profundizar con libertad en la misma, todo ello, en un marco de naturalidad, a fin de brindar posibles soluciones.

Se aplicaron dos entrevistas. La primera de ellas, el 10 de octubre del 2016, a la gerente general, persona encargada de la toma de decisiones en la organización; la segunda, el 21 de enero del 2017, al subgerente, encargado de la negociación y relación con los proveedores.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Después de haber recolectado la información, las entrevistas se trasladaron al programa Nvivo, el cual es un programa para el análisis de información cualitativa y que integra principales herramientas para el trabajo con documentos textuales, entrevistas, etc.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se procedió al análisis de la información. A continuación, el detalle.

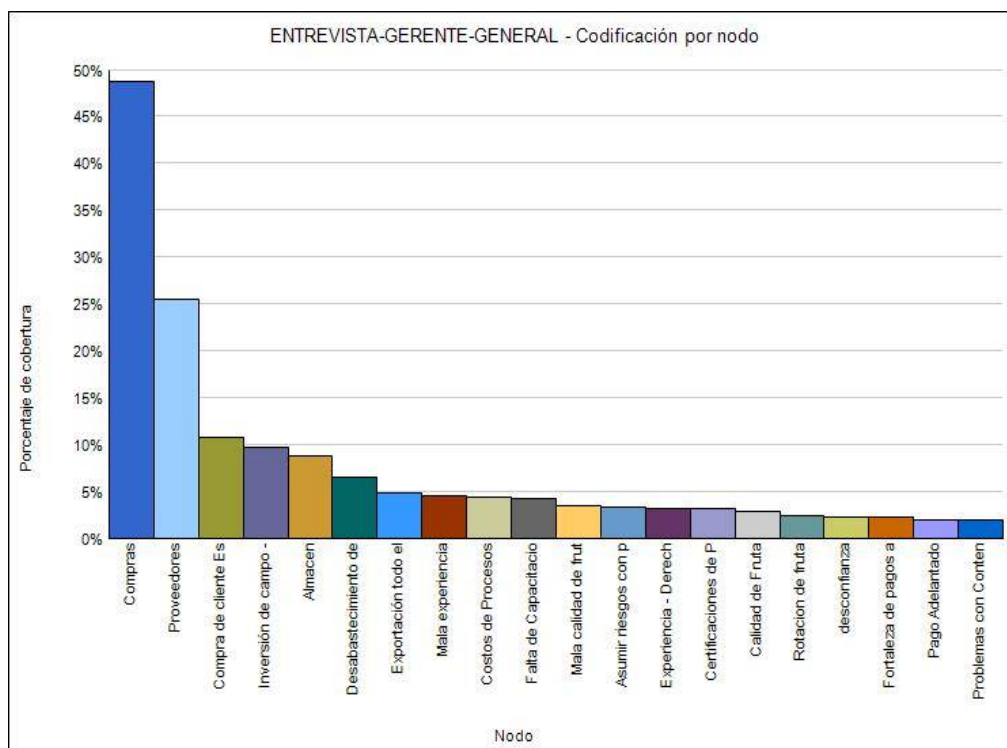


Figura N° 1: Nvivo. Análisis de entrevista N° 01 – Resultados de la entrevista N° 01 Gerente general.

Fuente: Elaboración propia.

1) Dentro de los objetivos específicos se planteó identificar las características del sistema de aprovisionamiento de la empresa en sus actividades de compra. En la figura N° 1, se aprecian en forma porcentual los problemas reales que presenta la organización. En las líneas siguientes, se analiza el histograma y los tipos de problema que se desarrollan.

Así, de acuerdo con la figura señalada, se detectó en el *cuadrante N° 01*, con el 48 % de cobertura, la existencia de una mayor debilidad dentro del sistema de compras. De ello se desprende, por un lado, que la estrategia de adquisición de fruta de la empresa es baja; por otro, que las decisiones

tomadas dentro de la organización no son realmente beneficiosas para la misma.

En el cuadrante N° 02 del histograma, se ubica *con el 25.1 % de cobertura*, ocupando el segundo lugar, la categoría “proveedores” (ver fig. N° 1), lo que justifica –más adelante– la pertinencia de una segunda entrevista, dirigida a la persona encargada de la relación directa con los proveedores.

En el cuadrante N° 04 del histograma, se aprecia *con el 9 % de cobertura la categoría “inversión de campo”*. Cabe destacar que la *FCE Export Fruit SAC*, en los años 2010, invirtió en campos propios, con la consiguiente demanda de sus propios pedidos. No obstante, con el transcurso del tiempo, los campos presentaron una serie de problemas, y todo ello debido a no tener un personal calificado, leal y de confianza. Es por eso que la empresa opta por vender los campos y retomar su método de trabajo: comprar a terceros la materia prima.

En el cuadrante N° 05 del histograma se aprecia, *con el 8.5 % de cobertura*, la categoría “almacén”. Este aspecto es también muy importante, dado que se vincula directamente con los objetivos específicos de la investigación, y que será abordado más adelante.

En el cuadrante N° 06 del histograma se puede observar, con el 6.5 % de cobertura, la categoría “*desabastecimiento de fruta*”, aspecto también implicado en los objetivos específicos.

En el cuadrante N° 07 del histograma, *con el 5 % de cobertura*, en la misma *figura N° 1*, se precisa la categoría “*exportación todo el tiempo*”. Según lo analizado, los movimientos económicos de *FCE Export Fruit SAC* se deben a que la empresa varía los productos que exporta. Así, en el lapso de los meses de noviembre a marzo se centra en la campaña de mangos; de marzo a julio, en la campaña de paltas; de julio a octubre, en la campaña de cítricos.

En el cuadrante N° 08 del histograma (figura N° 1) se aprecia, *con el 4.8 % de cobertura*, la categoría denominada “*mala experiencia*”. En efecto, *FCE Export Fruit Sac*, tuvo una experiencia desagradable con clientes de una empresa española. Luego de haber realizado el pacto de compra de un contenedor de palta Hass, con destino a Marruecos, la empresa extranjera, con el producto ya en puerto, no cumplió con la cancelación correspondiente, lo que motivó el desvío de la carga a otro destino, Holanda, donde se consumó el negocio, con otro comprador. Situaciones como esta, lleva a la empresa *FCE* a establecer políticas de contrato y de pago anticipado al 50 % de lo pactado. Actualmente, la empresa trabaja con cartas de crédito.

De acuerdo con el histograma, en el cuadrante N° 09, se aprecia la categoría “costos de procesos” *con el 4.3 % de cobertura* (véase la figura N°1. Respecto de esta dimensión cabe resaltar que la empresa *FCE* contrata a terceros para la realización de los procesos de maquila, lo que genera demoras en la entrega del producto. Así pues, la empresa contratada por *FCE* dilata el tiempo de selección de la fruta, debido a que la empresa prestadora del servicio se guía por el criterio de “preferencias”: la prioridad la tienen las empresas que asignan mayores cantidades y mejor precio. La empresa *FCE Export Fruit Sac* no cuenta con una planta propia.

En el Cuadrante N° 10 del histograma se observa, *con el 3.9 % de cobertura*, la categoría “*falta de capacitación*”. En relación con esta dimensión, la empresa *FCE Export* no cuenta con un programa de capacitación para sus colaboradores. Este es un factor que va en desmedro de la efectividad de los procesos de la compañía. Verbigracia, no permite a los miembros de la empresa desarrollar nuevas ideas, nuevas estrategias, no aplican mecanismos de retroalimentación. Por esta razón, algunos colaboradores tienen dificultad para cumplir lo demandado en sus funciones, acorde con las

exigencias del contexto; existen problemas en la obtención de proveedores, respecto de la calidad de la fruta y el precio de mercado.

En el Cuadrante N° 12 del histograma se aprecia, *con el 3.1 % de cobertura*, la categoría “*asumir riesgos con proveedores*”. Cuando se realiza un contrato considerando los pagos acordados con los proveedores, la empresa *FCE* no tiene la posibilidad de garantizar que el proveedor finalice con el contrato; si por A o B razones el proveedor no llega a cumplir, la empresa *FCE* compra fruta a otras empresas o en otros campos, asumiendo de una parte, su prestigio como empresa, y de otra, el riesgo que le implica.

De acuerdo con el análisis del histograma, en el cuadrante N° 13 se aprecia con el 2.8 % de cobertura, como consecuencia del cuadrante N° 12, la categoría “*experiencia llamada derecho de piso*”.

El ejercicio inicial de la actividad empresarial y su posicionamiento en el mercado puede ser parte de un proceso de aprendizaje, a partir del cual se puedan ir adoptando medidas que repercutan en el óptimo desarrollo de la organización. En relación con nuestra empresa objetivo, se puede advertir que a veces los proveedores fallan y esto ocasiona problemas en el desarrollo comercial previsto. Así lo delatan algunas experiencias, entre las cuales se precisa una de ellas, en la cual habiéndose celebrado un contrato de compra de materia prima, a favor de *FCE Export Fruit*, el proveedor en vez de suministrar el producto frutícola a la empresa en mención optó por destinar la fruta a una empresa diferente, en virtud del aumento de precio proporcionado por esta última. Esta experiencia motivó a *FCE Export Fruit* a demandar por estafa al proveedor.

En el cuadrante N° 14 del histograma se observa con el 2.4 % de cobertura, la categoría denominada “*certificaciones de los proveedores*”. De acuerdo con el mercado actual, la certificación del proveedor es fundamental para garantizar la calidad y seguridad del producto. Más adelante se abordará este aspecto en detalle.

Según el cuadrante N° 15 del histograma, la categoría “*calidad de fruta*” representa el 2.0 % de cobertura (figura N° 2). De una parte, la calidad de la fruta es un factor indispensable para garantizar la seguridad alimentaria; de otra, es importante para la empresa con el propósito de evitar el descarte en los procesos de selección y maquilado del producto.

En el cuadrante N° 16 del histograma se aprecia, con el 1.8 % de cobertura, la categoría “*rotación de fruta*” (figura N° 1). En la empresa, la dimensión rotación de fruta, en el área de almacén, tiene un rol importante, pues facilita no solo el ordenamiento adecuado de la fruta sino también su rápida ubicación. Más adelante se enfatizará en esta dimensión.

En el cuadrante N° 17 del histograma se aprecia, con el 1.6 % de cobertura la categoría “*desconfianza*” (figura N° 1). Considerando las experiencias ocurridas con anterioridad, los gerentes de *FCE* muestran una actitud de desconfianza frente al proveedor. Con la experiencia adquirida, ahora la empresa, antes de formalizar una compra, evalúa la capacidad de seriedad y cumplimiento del proveedor.

Siguiendo la referencia del histograma de la figura N° 1, se puede advertir cómo en el cuadrante N° 18 se muestra la categoría “*fortaleza de pagos*” con un resultado del 1.2 % de cobertura. Una de las políticas y condiciones que desarrolla *FCE Export Fruit SAC* con sus proveedores consiste en el otorgamiento de incentivos al proveedor ante el cumplimiento de los compromisos de entrega de fruta. Así, *FCE Export Fruit SAC* apoya al proveedor con materiales químicos para sus tierras, beneficios para el cuidado del medio ambiente, etc. Esto genera definitivamente una fortaleza que favorece a ambas partes.

En el cuadrante N° 19 del histograma, se aprecia con el 0.9 % de cobertura la categoría “*pagos adelantados*” (ver figura N° 1). Como se explicó anteriormente, a medida que la empresa va adquiriendo experiencia en la celebración de contratos con clientes extranjeros, el pago se realiza siempre al 50 % por adelantado, respecto del importe total. No obstante, si se trata de clientes permanentes con los que se viene trabajando, y conocen la seriedad de la empresa el pago se realiza al 100 % por adelantado, en virtud de la confianza depositada.

El cuadrante N° 20 del histograma muestra la categoría “*problemas con contenedores*” con el 0.5 % de cobertura (ver figura N° 1). La problemática en relación con esta dimensión es realmente mínima. Se puede manifestar que si existen algunos problemas con los contenedores, estos se producen por motivos de refrigeración y llegada de la fruta a su destino.

Luego de analizar y comprender los criterios de evaluación de la entrevista N° 01, se aplicó un segundo instrumento, la entrevista N° 02, a fin de reforzar la información obtenida. Esta última entrevista se aplicó a quien ocupa la función de subgerente y es el encargado de las compras y de la relación con los proveedores del cultivo frutícola.

A continuación, se presenta el análisis de la información de la segunda entrevista.

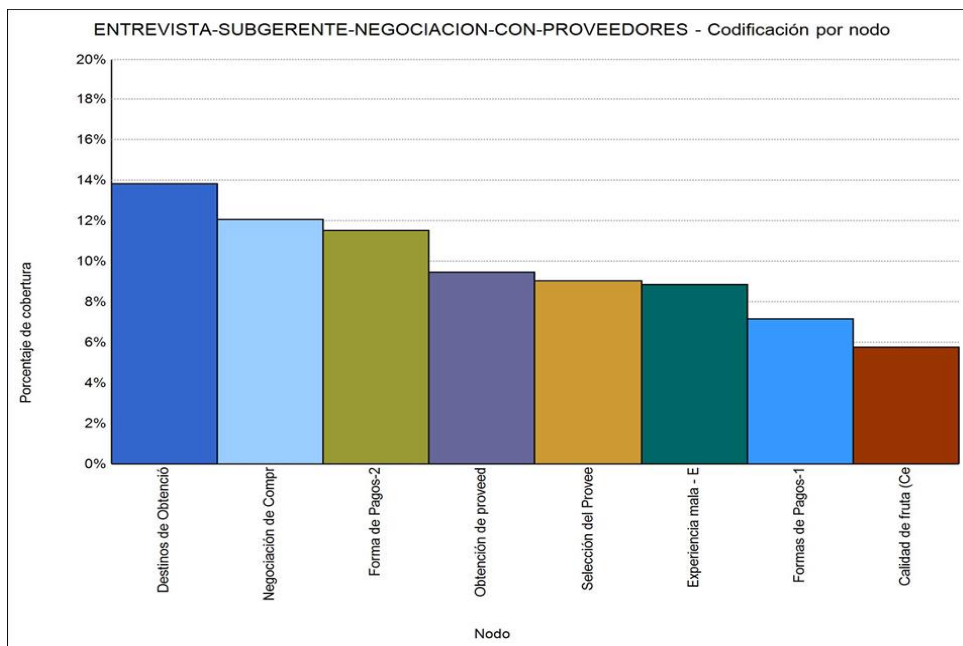


Figura N° 2: Nvivo. Análisis de entrevista N° 02 – Subgerente (encargado de la negociación con los proveedores).

Fuente: Elaboración propia.

2) Dentro de los objetivos específicos se planteó identificar las características del sistema de aprovisionamiento de la empresa, en su relación con los proveedores. De acuerdo con el histograma de la figura N° 2, líneas arriba presentado, se realiza el análisis correspondiente.

En el cuadrante N° 01 del histograma se aprecia, con el 13.9 % de cobertura (ver figura N° 2) la categoría “*destinos de obtención*”. Cuando el encargado de obtener la fruta de parte del proveedor y al no llegar a un acuerdo con este al no cumplir con el programa pactado tiene que recurrir a otro proveedor que pueda abastecerlo, aunque con un precio más elevado respecto del precio del mercado.

Al observar el cuadrante N° 02 del histograma se aprecia que 12 % de cobertura corresponde a la categoría “*negociación de compra*” (figura N° 2).

Cuando *FCE Export Fruit* entra al negocio de compra de fruta, al principio, dado que sus métodos de contrato eran de tipo verbal, no se lograba llegar a un acuerdo con los proveedores; el exceso de confianza terminaba en estafa por parte del proveedor.

En el cuadrante N° 03 del histograma se aprecia, con el 11.8 % la categoría “forma de pago”. Según la experiencia pasada de la empresa, la forma de pago para con los proveedores era al 100 % según lo acordado; los proveedores, ante ello, solían aprovecharse de que la empresa era nueva en el mercado. Esto dio lugar a muchas pérdidas y estafas al principio, respecto de la organización.

En el cuadrante N° 04 del histograma se aprecia, con el 9.8 % de cobertura (figura N° 2), la categoría denominada “*obtención de proveedores*”. Como toda empresa, al no cumplirse con el programa establecido mediante acuerdo, por la falta de fruta o materia prima, se recurre a proveedores desconocidos que ofertan su producto a un precio alto, con el temor de incumplimiento al cierre del programa.

En el cuadrante N° 06 del histograma se aprecia, con el 7.5 % de cobertura, la categoría considerada como “*experiencias malas de exportación*”. En esta dimensión se puede traer a colación cómo *FCE* tuvo una experiencia lamentable en alta mar con uno de sus contenedores, el cual al no haber sido bien colocado se produjo un derrumbe y, como consecuencia de ello, terminó en las profundidades del mar, lo que ocasionó pérdidas significativas para la empresa. Ante situaciones como estas, en adelante, se tomarían medidas de prevención, como que antes de finalizar una venta se llega al acuerdo –por ambas partes– de adquirir un seguro de materia prima, de tal modo que, en caso de alguna ocurrencia similar, la carga se encuentre asegurada.

En el cuadrante N° 07 del histograma de la entrevista N° 02 se aprecia la categoría “*formas de pago 1*” con el 7 % de cobertura (ver figura N° 2). Esta categoría se relaciona con la categoría del cuadrante N° 03 del histograma N° 1, en tanto que la forma de pago de los clientes extranjeros es dada al 100 % para asegurar la cosecha de los proveedores y cumplir con los programas planteados.

En el cuadrante N° 08 del histograma se observa, con el 7 % de cobertura, la categoría “*calidad de fruta - certificaciones*” (ver figuras N° 1 y N° 2). Algunos productores no cuentan con un certificado de calidad, el cual es un requisito indispensable de negociación en la línea de alimentos, para la clientela europea. Por ello, la empresa exige a los proveedores la adquisición de su certificación de calidad, la cual es demandada por la Unión Europea, en este caso HACCP y BRC. La empresa *FCE* ayuda a los productores a conseguir dichas certificaciones con el compromiso de proveer con materia prima a la organización.

3) Dentro de los objetivos específicos se planteó identificar las características del sistema de aprovisionamiento en sus actividades de almacén. Para el análisis de este objetivo puede observarse la figura N° 1 del primer histograma.

En el cuadrante N° 05 del histograma se aprecia con el 8.5 % de cobertura la categoría inscrita como “*almacén*” (ver figura N° 1). De acuerdo con la dinámica de almacenamiento, se advierte con frecuencia la existencia de *pallets* de fruta retenidos, esto debido a diversos factores que impiden el completamiento de los contenedores. Esta situación propicia un mayor gasto en alquiler de espacios.

En el cuadrante N° 06 del histograma se aprecia, con el 6.5 % de cobertura, la categoría “*desabastecimiento de fruta*” (ver figura N° 1). Para la empresa, quedarse sin materia prima por motivos de no encontrar fruta a

tiempo y a un buen precio, significa también inversión adicional por el espacio de almacenaje. La empresa, ante esta situación, muchas veces trabaja a pérdida, con tal de cumplir con sus clientes extranjeros.

En el Cuadrante N° 16 del histograma se aprecia, con el 2.0 % de cobertura la categoría “rotación de fruta” (ver figura N° 1). Existe poca rotación por parte de las negociaciones con los clientes. En almacén se genera materia prima retenida, costo de espacio y tiempo.

En el cuadrante N° 20 del histograma se aprecia, con el 0.8 % de cobertura la categoría denominada “problemas con contenedores” (ver figura N° 1). Existen algunos problemas con los contenedores, por motivo de llegada y la refrigeración de la fruta.

Una vez analizados y comprendidos estos resultados, se discuten a continuación los hallazgos más importantes en relación con los aspectos que se vienen describiendo como factores fundamentales en la gestión del sistema de aprovisionamiento: compras, proveedores y almacén.

4.2 Discusión

Esta investigación tuvo como propósito analizar y comprender el sistema de aprovisionamiento de la empresa FCE Export Fruit SAC, con base en el método de casos.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación, se puede manifestar que existe deficiencia en las estrategias de compra, de relación con los proveedores, y de almacenamiento, en función de los procesos de gestión del aprovisionamiento de la empresa *FCE Export Fruit SAC*.

Ante ello, se debe optar por nuevas estrategias, a fin de integrarlas en la dinámica de las negociaciones con los proveedores, la adquisición de compras y prácticas de almacenaje, a partir de los resultados obtenidos.

A continuación, se desarrolla el análisis de los objetivos específicos a la luz del fundamento teórico.

Para cumplir el objetivo específico de identificar las características del sistema de aprovisionamiento en la gestión de compras, se consideró, en expresión de López (2014), que cuando se inicia el proceso de compra o se realiza el documento se debe reflejar información precisa sobre los importes correspondientes, las sanciones en ambas partes, si alguna de las dos quiera incumplir con estos requerimientos (ver figura N° 3).

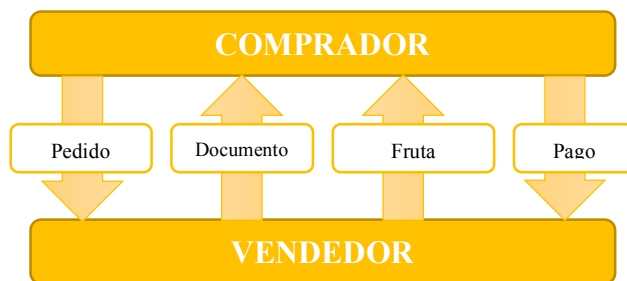


Figura N° 3: R. López- Flujo de documentos y pagos.

Fuente: Logística de aprovisionamiento - España, 2014.

Dentro del rubro de las exportaciones, como consecuencia del análisis de la información, se pudo observar en la empresa la controversia existente en relación con los proveedores; esto, debido a la falta de compromiso con las organizaciones, el incumplimiento de los programas planteados, la calidad del producto fresco (fruta).

Para cumplir el segundo objetivo específico en tanto la identificación de las características del sistema de aprovisionamiento en la gestión de proveedores, se partió del hecho de que para llegar a un buen acuerdo con los proveedores y entablar una relación en un ambiente estable para llegar a la negociación, también es fundamental para la organización, que al adquirir la fruta, esta debe ser de calidad perfecta y tener un costo razonable.

La empresa –asimismo– debe tener en claro las estrategias que vaya a emplear a la hora de negociar; esto depende mucho de la relación con ellos, los proveedores. Al diseñar una cadena de suministros para cada programa, la empresa debe optar por varias estrategias en relación con

el número de proveedores que va a necesitar. Según López (2014), una de estas estrategias sería a largo plazo, intentando comprar a pocos proveedores, pero fiables; teniendo en cuenta –además– que la dependencia del proveedor implica riesgos en caso de que la organización deba cambiar de proveedor (ver tabla N° 4).

Tabla N° 2. Características de distintos tipos de relación con proveedores. R. López.

	Proveedor tradicional	Proveedor colaborador
Objetivo de la relación	Mínimo precio de adquisición	Calidad de los componentes e innovación
Tipo de relación	Corto plazo	Largo plazo
Número de proveedores	Muchos	Pocos
Criterios de selección	Precio	Calidad, fiabilidad, capacidad de innovación
Control de la calidad	Se inspecciona la fruta al recibirlo	Los controles se van reduciendo o eliminando cuando la relación afianza

Fuente: Logística de aprovisionamiento – España, 2014.

La empresa *FCE Export Fruit Sac*, en la línea del objetivo específico sobre la identificación de las características del sistema de aprovisionamiento en gestión con proveedores, debe de seguir una serie de estrategias a la hora de seleccionar y negociar con sus abastecedores. Esto es muy importante, ya que de ello dependerá que obtengamos condiciones de compra favorables.

Una buena negociación dependerá también –en gran medida– de la habilidad del equipo de negociaciones. En efecto, los corredores deberían aplicar estrategias adecuadas para realizar un trabajo con mejor eficiencia en las relaciones con los proveedores (ver la figura N°5).

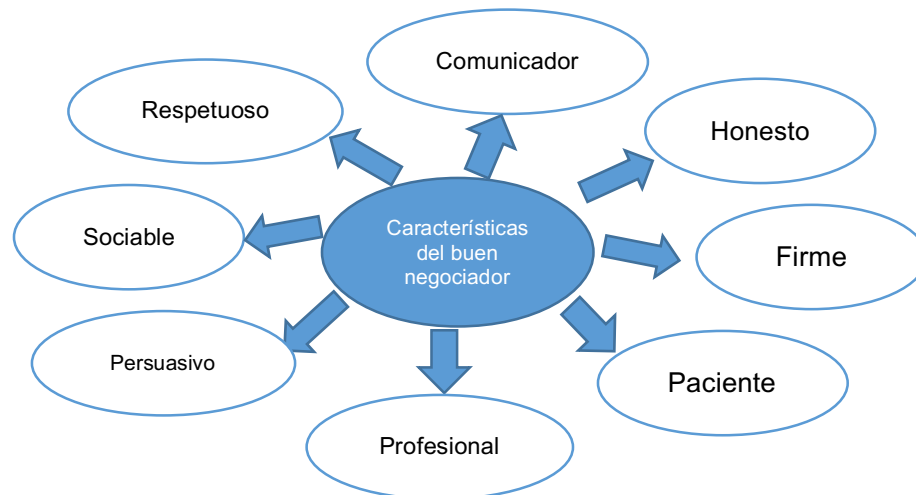


Figura N° 4. Características deseables en un negociador.

Fuente: Logística de aprovisionamiento - España

Por otro lado, otro tema importante que está integrado dentro de la adquisición de fruta son los factores de calidad, los cuales están relacionados con la fiabilidad y cumplimiento de las especificaciones requeridas; es decir, que los productos cumplan con especificaciones que el cliente requiere, más aún cuando se trata con proveedores nuevos, es difícil evaluar la calidad de suministros, pues la experiencia que tuvo la empresa con anterioridad no fue la mejor en lo que respecta al factor de calidad.

Según López (2014), estos aspectos se deben tener en cuenta en los procesos de negociación y aprobación de la calidad del producto:

- *Características técnicas.* Para saber si el producto es más adecuado a las expectativas del cliente, se deben consultar las características técnicas, el tamaño, el grado de maduración de la fruta.
- *Pruebas y demostraciones.* A través de estas se puede observar la transformación del producto, así como la comprobación de que la fruta se comporta adecuadamente en distintos tipos de clima.
- *Certificaciones de calidad.* La mayoría de los productores grandes cuenta con estas certificaciones; sin embargo, aun teniéndolas existe cierta controversia, pues los clientes potenciales no se confían plenamente en dichas acreditaciones y prefieren observar la calidad de

la fruta de modo directo, para mayor garantía respecto del producto de exportación.

En relación con el objetivo acerca del sistema de gestión de almacenamiento, se puede decir que dentro del sistema de almacén la empresa *FCE Export Fruit* cuenta con un espacio, del cual se realiza un manejo inadecuado, con la desventaja de poca rotación. Esto dificulta el ordenamiento y ubicación del producto almacenado. De otra parte, lo anterior ocasiona un costo adicional, en el sentido de que al no completarse la carga de los contenedores debe regresarse al almacén con el consiguiente pago de alquiler por el espacio ocupado. Otro aspecto relevante es que el personal del almacén no aplica criterios pertinentes para el ordenamiento del producto, debido a su falta de conocimiento acerca del mismo, disponiéndolo u ordenándolo indistintamente, sin tener en cuenta, por ejemplo, el tamaño.

Según ello, Mion y Vermorel (2012) dicen que la rotación en cada inventario debe ser generalmente positiva, ya que indica que los productos deben ser vendidos rápido, y no generar sobre costos dentro de la organización. Estas decisiones estratégicas de abastecimiento, como la elección de proveedores cercanos o lejanos, tuvieron un impacto en la rotación, ya que está generalmente relacionada con los tiempos de entrega.

La implementación de estas estrategias o procesos dentro de las organizaciones son de gran utilidad, ya que siempre se buscará una estrategia competitiva más eficaz, para tener controlados los procesos. Gestionar es la clave para entender, en estos casos de la cadena de suministros las evaluaciones mediante indicadores tradicionales, para que la cadena de suministros sea más eficiente.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En este apartado se presentan las conclusiones a las que se ha arribado, en esta investigación. Cabe resaltar que las conclusiones responden a los objetivos planteados en el estudio, y son acordes con los resultados obtenidos, los mismos que podrían ser de ayuda a la empresa que posibilitó el análisis de los procesos logísticos en sus diferentes aspectos.

1) Dentro del sistema de aprovisionamiento en la actividad de compras se analizó, que al no conseguir la cantidad de fruta, el corredor busca la manera de negociar con otros proveedores. Se puede advertir que la falta de conocimientos básicos de negociación y de calidad de fruta constituye una limitación. De allí, que sea necesaria la capacitación continua del corredor perenne para su buen desempeño en las campañas de fruta y su adquisición. A partir de los resultados de la entrevistas, se observa la existencia de un alto grado de deficiencia acerca de la negociación y la relación con los proveedores. No existe una relación fuerte respecto de la estrategia de compras.

2) Asociado a lo anterior, el sistema de aprovisionamiento, en sus actividades con proveedores, presenta como debilidad la relación con estos últimos y el propósito de conseguir una fruta de calidad. En esto, se advierte –por tanto– la deficiencia respecto de la fidelidad para con la organización. En este sentido, difícilmente los proveedores tienen un vínculo permanente con la empresa.

Con anterioridad la empresa *FCE EXPORT* no contaba con contratos dentro de una negociación. Los proveedores aceptaban la oferta de otras empresas por el ofrecimiento de un beneficio mayor en el precio estimado. La relación con los proveedores no ha sido estable, sin embargo, ahora la empresa cuenta con un contrato en el que se estipulan las normas o cláusulas que los

proveedores deben tener en cuenta, a fin de evitar la consumación de penalidades establecidas. Para *FCE EXPORT* un programa no solo puede ser objeto de retraso sino también de gasto.

En el segundo histograma se ve claramente que el sistema de proveedores también afecta al sistema de compras. Así se tiene que ante la carencia de una negociación o fidelidad estable, el corredor se ve obligado a conseguir otro abastecedor (muchas veces desconocido), a partir de lo cual la fruta que se obtiene está por encima del valor actual del mercado, por la misma temporada de escasez.

Frente a esto, la empresa llega a negociar y a comprar al nuevo proveedor a fin de cumplir sus programas, no obstante, esto demanda mayor tiempo por la búsqueda de nuevos proveedores; en consecuencia, los pedidos de los clientes tienden a retrasarse.

3) Respecto del análisis del sistema de aprovisionamiento en la gestión de almacén, o hay abundancia o existe escasez. El no medir o llevar un conteo de cuánto se debe de comprar genera *pallet's* incompletos.

Asimismo, se analizó uno de los problemas que también afecta dentro del desabastecimiento de fruta. En la temporada de mango se contrata una acopiadora para realizar los procesos de maquilado. Desde que entra la fruta a la planta, se procede al pesado, luego al lavado, selección, empaque y embarque al contenedor, de inicio a fin. Todo este proceso genera tiempo, pero este sobre pasa lo acordado con los programas de la empresa. *FCE EXPORT FRUIT.SAC* se propone sacar una cantidad de contenedores por semana, pero la empresa del maquilado brinda preferencias a otras empresas y deja de lado a *FCE EXPORT FRUIT SAC*, generando retrasos y poca rotación.

En relación con el objetivo general, orientado al análisis y comprensión del sistema de aprovisionamiento que tiene la empresa *FCE EXPORT FRUIT SAC*, se tiene finalmente que el presente estudio permitió observar, reconocer, recopilar y sistematizar las experiencias de la organización y su problemática.

5.2. Recomendaciones

- Considerando que uno de los problemas primordiales que aqueja a *FCE Export Fruit SAC* se centra en las categorías de *compras, proveedores y almacenamiento* es importante asumir como estrategia la socialización de la visión y misión de la empresa, a fin de que tanto los colaboradores como los proveedores conozcan la proyección, los valores y principios que rigen la actuación de cada uno de los implicados en los procesos de aprovisionamiento de la organización.
- La empresa debe tener un capital de inversión para implementar un programa de responsabilidad social, dentro de una empresa de exportación es muy importante, para tener una buena relación con los proveedores, otorgándoles sus propias cosechas para cumplir con los programas planteados, el cual incluya acciones concretas como:
- Contribuir a la formalización de los proveedores con quienes la empresa establece vínculos de negociación, propiciando una asociación de emprendedores. Esto daría lugar a la obtención de beneficios a ambas partes, entre ellos, mayor credibilidad y confianza, mejor posicionamiento y posibilidad de acceso a nuevos mercados, favorecer el desarrollo social y económico del país.
- Dentro del sistema de proveedores, formar un entorno de asociación con el productor, con la finalidad de fidelizarlo. La identificación del abastecedor con la empresa es un factor importante, en tanto que garantiza la cadena de suministro y su relación con el precio. Ambas partes del entorno deben insertarse en la línea de *ganar-ganar*.
- Brindar apoyo financiero a los proveedores, quienes valoran la inversión en infraestructura de riego tecnificado. Esto beneficiaría a ambas partes,

debido al ahorro de agua, que contribuye con el medio ambiente y la obtención de un producto que sea más homogéneo.

- Facilitar al proveedor el suministro de semillas para la temporada de frutas, así como la información y pesticidas naturales requeridos para una buena cosecha.
- Contratar los servicios de un ingeniero agrónomo, que supervise el proceso de implementación y capacitación a los proveedores en cómo debe ser el tratamiento de la tierra o cultivo y la cosecha misma.
- Pagar el flete del producto terminado hacia la maquila, lo que permitirá asegurar la cosecha de los campos.
- Brindar apoyo (por parte de la empresa) en la obtención de los certificados de Calidad Global GAP, Orgánico o *Fair Trade* (Comercio Justo).
- Contribuir con el desarrollo familiar de los proveedores, dándoles educación a sus menores hijos y esposas que apoyen en el cultivo e implantación de semillas.
- Considerar bonificaciones adicionales por el cuidado del medio ambiente.

Otras opciones adicionales para la categoría de almacenamiento dentro de la organización son las acciones siguientes:

- Buenas prácticas de almacén logístico. Ciertos estándares de calidad en el servicio logístico, dentro de las certificaciones tenemos la ISO 9001 en Sistemas de Gestión de Calidad, la ISO 14000 en Sistemas de Gestión Ambiental. Esto ayuda a disminuir los residuos en el gasto de materia prima y energía, y en la parte financiera los descuentos de seguros o mayores facilidades para acceder a préstamos. Por último, una buena imagen ecológica.
- Implementación del método de distribución de materia prima según la estrategia de *layout*, consistente en la integración de las diferentes áreas funcionales en las instalaciones logísticas, lo que ayudará a

organizar adecuadamente los productos. Para que esto resulte eficiente han de cumplirse los siguientes criterios:

- a. reducir el número de manipulaciones del material;
 - b. aprovechar el espacio disponible de forma eficiente para conseguir un recorrido mínimo (lo que abaratará los costes de suelo, inversión y mano de obra);
 - c. acceso fácil para la unidad logística que se vaya a utilizar;
 - d. flexibilidad a la hora de ubicar productos;
 - e. control de los *stocks* de forma fácil;
 - f. conseguir un alto índice de rotación de mercancías.
- En relación con el sistema de almacén se requiere la contratación de espacios, para lo cual se sugiere la implementación del modelo de estrategias logísticas de aprovisionamiento SCOR, el que se detallará más adelante. Esto permitirá el desarrollo de buenas negociaciones, así como la inexistencia de *stocks* dentro de las cámaras de fruta, y pedidos a tiempo.
 - Generación de estrategias de capacitación sobre actividades de compra que tengan como destinatario al corredor fijo (trimestralmente); esto le permitirá tener conocimiento en los temas citados:

➤ **Negociación**

Analizar la negociación con proveedores que se ha estado llevando a cabo a lo largo de los años. No porque siempre se haya hecho de determinada manera, tiene que estar bien. Hoy en día, las tendencias culturales no son estáticas, van cambiando con el transcurrir de los años. Es importante contar con información al día, conocer estrategias de negociación, manejo de factores como tiempo necesario, precios, exclusividad, condiciones de pago.

➤ **Marca personal**

Capacitación sobre imagen personal, por ejemplo, la presencia física poderosa, desde su vestimenta hasta los elementos de marketing como las tarjetas de presentación, folletos, sitios web etc. Son

elementos todos ellos en los que un cliente potencial puede centrar su mirada.

Un atractivo intelectual sólido y saber entregar los mensajes con claridad son la clave para construir la marca personal. Un impacto que perdure es la esencia de la forma de expresarse en temas de negociación.

➤ **Liderazgo**

Capacitación sobre cómo “enfrentar retos, ganar confianza, ser auténtico”, que el corredor conozca sus competencias, un autoconocimiento para que pueda desempeñarse y sentirse eficiente en las decisiones tomadas.

➤ **Temas relacionados con agronomía**

Conocimientos básicos sobre la calidad de la fruta, por ejemplo, nutrición de la fruta, fertilidad de suelos, productos químicos, calidad de fruta, etc.

La capacitación sobre calidad de fruta, facilite conseguir más fruta con mayor conocimiento para cumplir los programas.

➤ **Beneficios adicionales a los corredores**

Incentivar a los corredores por medio de viajes internacionales para que conozcan la forma de llegada de la fruta, la calidad, supervisar la inspección, etc. Todo esto ayudará a sobrevalorarse como persona, tener conocimiento sobre las frutas ideales para la compra, conocer las exigencias de dicho destino, hablando técnicamente, y a su vez, cumplir con las metas de contactar a más proveedores y comprar lo necesario.

- Los corredores deben exigir a los proveedores sus certificaciones Global GAP, Orgánico de calidad del producto. En caso de que los proveedores no cuenten con la certificación respectiva, la empresa *FCE Export Fruit SAC* podrá implementar una estrategia de ayuda para la obtención de las

certificaciones con la condición de que el proveedor se fidelice o se asocie a la organización, a través del tiempo, para así cumplir con los abastecimientos requeridos.

- Respecto de los cuadrantes analizados, se recomienda revisar el contrato en lo que respecta al proveedor de maquila en el Perú y asimismo asignar un encargado, a quien le permita viajar cuando no se conozca al cliente. Esto, específicamente, hará posible el análisis del estado en el que llega la fruta a su destino, luego del proceso de la travesía, lo que a su vez, ayudará a conocer el comportamiento de la fruta, para que en futuras exportaciones se eviten no solo sorpresas, sino también estafas por parte de los clientes.
- En el sistema de negociación con clientes nuevos, incluir cartas de crédito, que establezcan con claridad y precisión las normas internacionales que rijan la transacción. Así, por ejemplo, la determinación de parámetros mediante los cuales un banco emisor, obrando por la solicitud y conformidad con las instrucciones de un cliente debe hacer un pago a un tercero contra la entrega de los documentos exigidos, siempre y cuando se cumplan con los términos y condiciones del contrato.
- El modelo de SCOR

Luego de la implementación de las estrategias logísticas propuestas con el fin de disminuir riesgos en la empresa, en relación con las categorías analizadas, se presenta a modo de sugerencia, como se manifestó anteriormente, la aplicación del modelo SCOR o Supply Chain Operations Reference Model (herramienta que contribuye al logro de la mejora de la cadena de suministro y la relación de los diferentes elementos del proceso de aprovisionamiento). Este modelo es relevante dado que permite una mejor organización dentro del sistema de abastecimiento. (Ver figura N° 5).

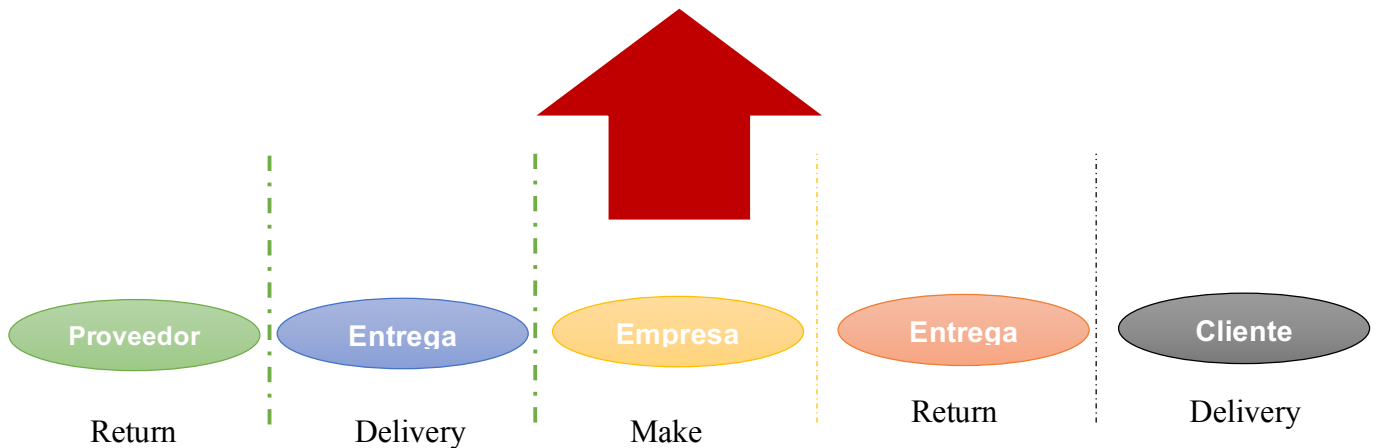


Figura N° 5. Cadena de suministro de SCOR - Basado en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Con el modelo SCOR se pretende optimizar la gestión del sistema de aprovisionamiento de la empresa *FCE EXPORT FRUIT SAC*, dentro de ello, sus actividades de búsqueda y determinación de proveedores, ejecución de mejores negociaciones y efectividad en el envío de la materia prima al exterior. En definitiva, el modelo SCOR cubre el proceso comercial de inicio a fin, con la llegada y entrega del producto a su destino.

- **Modelo de referencia de la cadena de suministros - compras**

Para el suministro de compras y la optimización de funciones dentro del proceso logístico, el cual implica las tareas de planificación, ejecución y control del intercambio de recursos, el modelo presenta estrategias e indicadores (KPI's) que se emplearán para el sistema de aprovisionamiento en compras:

- Plan de acción para las negociaciones
- Documentos formales para las negociaciones
- Evaluación de los proveedores
- Capacidad de negociación y liderazgo
- Precios del mercado actualizados

- Pago de precios justos, pero razonablemente bajos por producto de calidad adecuada
- Cantidad de materia prima enviada o recibida (ver figura N° 6)

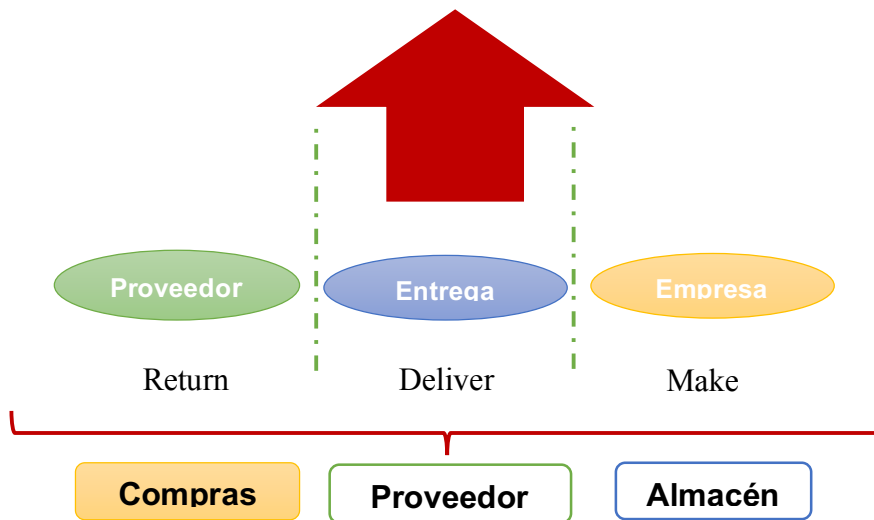


Figura N° 6. Cadena de suministro de SCOR - compras

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas estrategias e indicadores, vistos en la empresa, permitirán la verificación de la efectividad del proceso, considerando los estándares permitidos.

- **Modelo de referencia de la cadena de suministros - proveedor**

En el sistema de proveedores, las estrategias e indicadores (KPI's) que se considerarán como parte del modelo de abastecimiento son las siguientes:

- Evaluación periódica a los proveedores y *feedback* como instancias de mejora
- Integración de precios y plazos de pago a la evaluación
- Aumento del compromiso laboral con el proveedor
- Cumplimiento de máximos estándares de responsabilidad

- Reducción de costos propios como parte de la RSE, a fin de motivar el cumplimiento y evitar la variación constante de precios (ver figura N° 7)

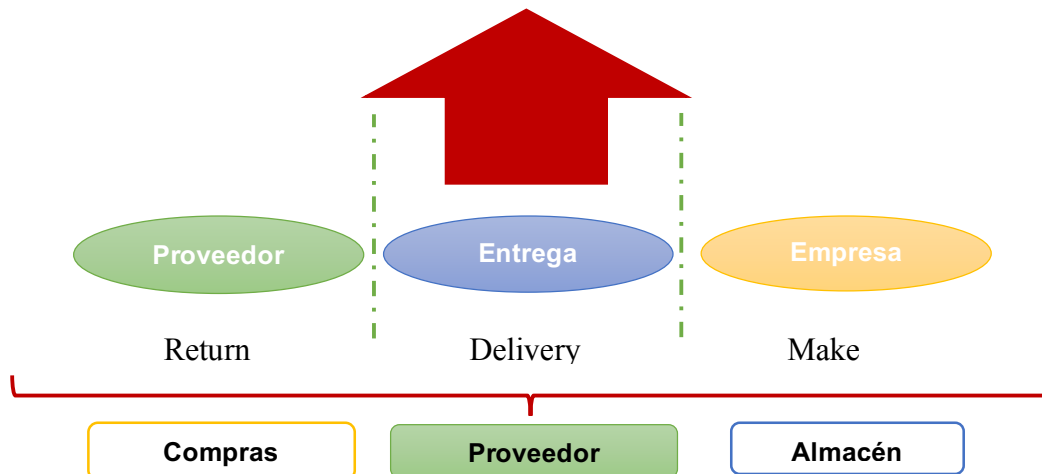


Figura N° 7. Cadena de suministro de SCOR-proveedor

Fuente: Elaboración propia.

- **Modelo de referencia de la cadena de suministros - almacén**

La estrategia que se debe seguir bajo el modelo SCOR es la generación de la rotación instantánea de cada producto retenido. Esto, en virtud de que a mayor tiempo de permanencia del producto dentro del almacén, mayor es la inversión en gasto y tiempo, y costos –en general– dentro de la organización, por la materia prima detenida; por tanto, se deben buscar otras alternativas.

La metodología del modelo con respecto a estrategias de almacenamiento implica el conjunto de estrategias e indicadores siguientes, a fin de obtener mayor efectividad dentro de la organización, especialmente dentro del área en mención:

- Establecimiento de programas de recibo y anticipos de embarque antes de su destino
- Determinación de los procesos periódicos para el *slotting*, es decir, para la organización y ubicación estratégica de los productos
- Asegurar la rotación de los descartes dentro de los inventarios

- Indicadores de tiempo que demora la rotación de la materia prima
- Evaluar los gastos de alquiler y búsqueda de otras alternativas de almacén (ver figura N° 8)

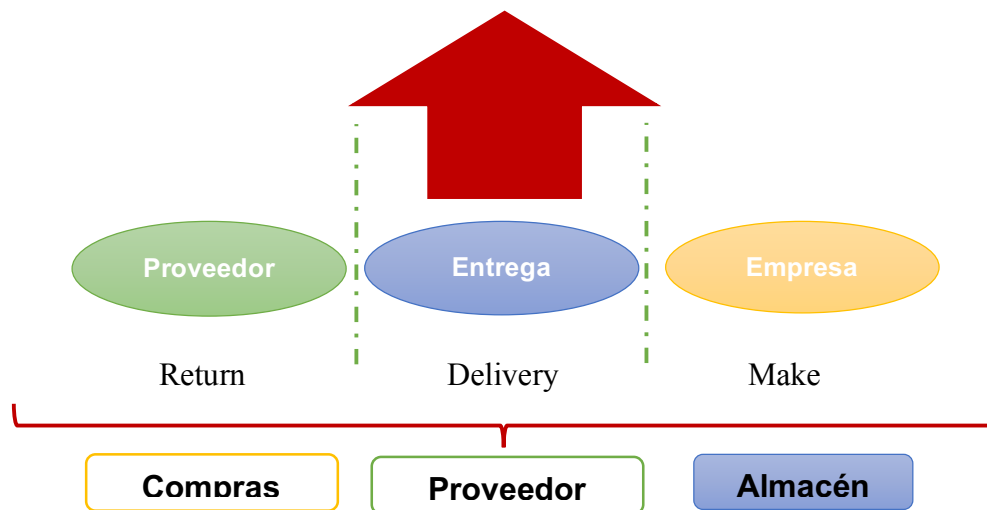


Figura N° 8. Cadena de Suministro de SCOR- Almacén.

Fuente: Elaboración propia.

VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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/INTRODUCCI%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_logistico_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.

VII ANEXOS

Entrevista aplicada a la gerente general de la empresa

FCE EXPORT FRUIT SAC

I. Área de compras.

1. **¿Cómo considera usted a un responsable asignado al área de compras? ¿Por qué en el área de compras existen dos factores: uno de ellos, el que busca la fruta, y el otro, el encargado de las compras. ¿Cuál ha sido su experiencia en la asignación de cada responsable? ¿Qué experiencia –ya sea buena o mala en los inicios de la empresa– ha ganado usted con este modelo de asignación al personal, en la función de compras? ¿De qué manera ha hecho conocer, al personal asignado, sus límites o alcances respecto de las funciones que desarrolla?**

Nosotros, para poder cumplir con nuestros programas, contamos con corredores. En este caso, contamos con dos personas: una encargada de recorrer el campo, desde el norte hacia el sur de Lima. Este trabajador se encarga de buscar el campo con fruta o producción. La otra persona se encarga de cerrar el negocio, de negociar directamente con el productor; este corredor es quien informa el lugar donde hay fruta así como que la fruta ya está lista para ser cosechada.

Nosotros tenemos estas personas encargadas que realizan este tipo de trabajo, un corredor y el otro que realiza el cierre de la negociación. Por estas personas, al inicio de la empresa, nos basamos mucho en la confianza del proveedor, pensando el cumplimiento; pero hemos aprendido, en el transcurso de este tiempo, a no confiar en palabras, pues tuvimos casos, por confiar, al inicio de nuestras exportaciones: se acordó en palabras, con un intermediario que conocía productores, nos ofreció paltas y nos pidió adelantado; se le pagó para que procediera a cosechar al día siguiente por la mañana; pero, finalizó el día y nunca llegó. Esto generó una lucha a largo plazo con juicio y todo. Tuve algunas pruebas para llevar a juicio, como correos, llamadas, transferencias sobre todo grabadas de

comunicaciones que teníamos, ya sea por e-mail y por teléfono. Eso me ayudó mucho, a pesar de que no contábamos con un contrato; sin embargo, pudimos recuperar –al corto plazo de mes y medio– el dinero que fue más o menos de 21,000 soles. A partir de esa mala experiencia, nosotros ya teníamos desconfianza de realizar este tipo de negociaciones con los proveedores.

Bueno, mi personal que lleva acabo el negocio, sale y siempre comunica los precios; siempre son informados por mi persona, por ser del área gerencial y de mercado. Conozco el precio que se puede pagar, el mínimo y el máximo; se le informa a la persona que está desarrollando el negocio con el productor, se le indica el precio mínimo y el precio máximo hasta donde se puede pagar; sin embargo, hay productores que piden por adelantado, “cerremos este campo, pero dame un adelanto para tener seguridad y no pueda vender la fruta”.

De allí que, a partir de la experiencia tenida, se opta por el anticipo económico a productores, previo contrato. Esto no tuvo, sin embargo, el resultado esperado.

Así pues, por ejemplo, se brindó un anticipo económico por un programa de cosecha, por el cual el productor se comprometió a cumplir, y finalmente no lo hizo, debido a que en su campo de cultivo tenía tres siembras de productos diferentes: palta, cítricos u otro. Si nuestro interés es por la palta y al productor se le ocurre cosechar mandarina, porque esta fruta se adelanta en maduración y es más, la quiere vender al mercado local, deja de cosechar palta para la empresa por la cosecha de mandarina.

En conclusión, ante ello, nos falla el programa según lo pactado. Consecuentemente, esto nos genera complicaciones, en tanto que los precios varían según semanas; y se acuerda con un cliente exportador un determinado precio, al no cumplir en el tiempo previsto, los precios se modifican. Y ante el compromiso adquirido, sí o sí, tenemos que cumplir con nuestro cliente, asumiendo la pérdida económica.

En definitiva, en este tipo de negociaciones, al realizar pagos anticipados, los colaboradores han de tener sumo cuidado, frente al cumplimiento en la entrega del producto.

2. ¿Qué experiencias buenas o malas tiene por parte de sus colaboradores en el área de compras? ¿En vez de comprar la fruta, no pensó en innovar y en comprar las hectáreas del terreno para sembrar? ¿Le ha contado experiencia similar alguna empresa? ¿A qué se debió los precios elevados? ¿Le dificulta o se elevarían los costos para la inversión de un proyecto como este?

Sí, efectivamente, hace cuatro años alquilamos un terreno de cultivo de paltas en el sur de Lima, por Ica, debido a las experiencias de incumplimiento por parte de los proveedores o pagos deuda con los anticipos. Tenía la idea de comprar tierras o alquilar campos con producción; probamos y el primer año esta producción resultó en pérdida, porque teníamos una proyección de tres a cuatro contenedores, y la fruta solo rindió para medio contenedor. Es decir, fue una pérdida total.

En realidad, manejar un campo es totalmente diferente a las actividades de exportación a las que me dedico. A pesar de tener el campo y el personal adecuado, los ingenieros agrónomos, que supuestamente conocían las tierras, esto constituía demasiado trabajo y mucha responsabilidad.

En efecto, este proyecto toma tiempo y necesita tener personal de confianza, dado que el campo de cultivo se encontraba en la zona de Ica, y nosotros mayormente estamos en Huaral.

En ese primer año se necesitó, además, una serie de productos, como, por ejemplo, fertilizantes para el cuidado de la producción de palta; se invirtió mucho y, en consecuencia, ese primer año no fue satisfactorio. La producción del segundo año solamente permitió un contenedor. Cabe aludir que la proyección para el primer año fue alcanzar uno o dos contenedores; para el segundo, cinco a siete contenedores, y era un terreno que habíamos alquilado por seis años. Finalmente, a los dos años tuvimos que devolver el campo de producción porque no era negocio. Se requería ser

agrónomo o, en caso contrario, tener una persona de confianza en el campo, porque uno no sabía si aplicaban bien o aplicaban los productos necesarios a la fruta -y al parecer no era así-.

Otro aspecto era la planilla de trabajadores. Siempre se incrementaba, sabía de la existencia de trabajadores fantasmas. Era imposible estar presente al 100 %, supervisando.

La palta es el cultivo más costoso en el que hemos invertido. Los productos solicitados y empleados en dicha fruta eran costosos y se necesitaban semanalmente. Fue una inversión a pérdida. Por ello, con esta mala experiencia, no quisimos saber más sobre la compra de terrenos o tener producción propia, era mejor trabajar directamente con los productores, comprar la fruta, aunque se tendría que tener gente capacitada, gente de confianza, y claro, quizás más adelante -a futuro- para seguir creciendo, una empresa... ser productores y exportadores. Esa fue mi idea inicial, pero por ahora estoy manejando una empresa, y mayormente me dedico al 100 % a las exportaciones. Por ahora no podría manejar un campo de producción y a la vez atender las exportaciones.

3. ¿Durante los años que tiene como empresa, qué anécdotas o experiencias tiene sobre algunos errores en sus inicios, acerca de la compra? Por ejemplo, ¿ha usado indebidamente el crédito? ¿Cómo solucionó el problema? Acerca de sus clientes, ¿ha tenido experiencia o percance al momento de elaborar un contrato? (sea buena o mala). ¿De qué manera realiza los contratos de sus clientes y sus formas de pago? ¿Nos podría contar una experiencia? ¿Alguna vez ha realizado una compra por parte de sus clientes, les ha rechazado una embarcación?

El conocimiento de clientes en el mercado internacional, por parte de la empresa, es una ventaja. Manejamos una buena cartera de clientes. Tenemos el conocimiento de los precios actuales, y eso me permite decidir la compra de la fruta y con qué precio, ya que tengo la información al día. Esa es la diferencia que tenemos respecto de otras empresas. Solamente

yo puedo tener el conocimiento de clientes para el mercado europeo, principalmente Holanda.

En una oportunidad, me contactaron con un cliente de España, el embarque tenía como destino a Marruecos. La persona me contactó y me dijo que tenía un programa de paltas, de lo cual nosotros tenemos un sistema de trabajo. Todas nuestras exportaciones las enviamos siempre y cuando el pago sea al 100 % contra documentos, contra copia de B/L, es decir, nosotros preparamos nuestros contenedores y decidimos cuándo sale la embarcación; entonces me emiten un B/L y nos indican que la carga ya fue enviada, qué cantidad de cajas; con ese documento el importador procede a pagar al 100 %. Cuando se le da este documento se le envía una copia de B/L por email. Ante ello, el cliente me indica que había realizado la transferencia.

Pasaron dos, tres días y más, y el dinero no ingresaba a la cuenta de la empresa; seguíamos insistiendo que la carga ya estaba en el mar, tenía una semana y el dinero no ingresaba a la cuenta.

Esta experiencia nos llevó a actuar de inmediato, a tomar decisiones. No teníamos el dinero, así que decidimos cambiar los documentos y derivar la mercancía a otro cliente, a otro receptor. La enviamos no a Marruecos, sino finalmente a España, a un cliente más confiable. De este modo, se recuperó la carga y se vendió a otro comprador. De esta transacción se tuvo una mejor venta.

La otra empresa nunca respondió los e-mails, hasta que al año siguiente me contactó, me pidió disculpas, y acotó que no sabían qué había pasado. Ante ello, le manifesté que si deseaba un contenedor debería cancelarlo por adelantado para prepararlo. Al investigar por la empresa, descubrimos que tenía "fama" de estafadora, y por eso nadie quería venderle. En ese momento necesitaba fruta, de allí que me la solicitó. Esta vez, la empresa cumplió con el pago anticipado del 100 %, y un año después le envié el contenedor. Mientras que el contenedor del año anterior, gracias a que aún tenía en mi poder los documentos de embarque, pude negociar y desviarlos a otro puerto, a otro cliente. En tanto que el receptor no cuente con los

documentos no puede retirar la carga del puerto de destino. Esto permite garantizar los pagos respectivos.

El conocimiento de nuestro socio es importante, facilita la negociación. Si es una persona seria cumple lo que ofrece. El cliente paga al 100 % contra copia de B/L, pero cada vez más la competencia es grande, por ahora hay muchos importadores que no quieren hacer el pago adelantado. Y esto en realidad es un riesgo por el precio mismo del mercado. La calidad de la es otro factor, uno nunca sabe cómo va a llegar a su destino. También para nosotros es un riesgo comprar la fruta, pagando al 100 % al productor.

4. ¿De qué manera se realizan las compras? Según las compras, ¿en qué aspectos se basa la empresa al realizarla, en calidad, cantidad, precio? ¿Qué experiencias tiene sobre la calidad? ¿Qué experiencias tiene en el manejo de los precios? ¿Qué experiencias precisas en el tema de cantidad?

Los precios que manejamos son acordes con el mercado, siempre salimos con un precio mínimo y un precio máximo. Así, para los pequeños productores, ofrecemos el bajo precio, mientras que a los grandes productores asignamos el mejor precio, porque estos últimos cuentan con todas las certificaciones requeridas. Entonces nos garantizan la calidad, el volumen y el cumplimiento del programa.

Por tanto, manejamos el precio según la calidad y el volumen, y especialmente nos centramos en la calidad porque trabajamos con productos perecibles.

Si en el mercado existiera mucha producción, los clientes o recibidores ven algo defectuoso el producto, reclaman por el más mínimo detalle, y ante las observaciones solicitan descuento. Por ello, nos centramos más en la calidad que en la cantidad.

También tuvimos experiencias negativas. Supuestamente, los productores grandes tienen un mejor manejo de campo, mejor flujo de caja para la

inversión, debido a que trabajar en campo requiere de considerables sumas de dinero, por todos los materiales, por el personal, etc.

Bueno, justo el año pasado tuvimos una mala experiencia con la cosecha de cítrico. Se lograron unos 60 contenedores de cítricos, y la fruta llegó en malas condiciones. En el árbol no se apreciaba la mala calidad, se veía la fruta resistente, fuerte, hasta en el proceso y el empackado; pero en el trayecto de viaje (que es de 20 días de travesía hacia Europa, Róterdam) al momento de llegar los contenedores a su destino, la fruta presentaba problemas de calidad: pudrición de oleocelosis, debilidad de la cáscara, entre otros. Ello generó una gran pérdida.

Por este caso, aún estamos en lucha con el productor, por el reconocimiento de parte de la pérdida que tuvimos. Sin embargo, aquí hay muchos productores que trabajan el pago al 100 %, cuando salen los camiones del campo.

Todos estos años venimos trabajando con todos los costos de producción al 100 % pagado. Cuando sale el contenedor, por ejemplo, pagamos la fruta al 100 % en campo o pagamos al 100 % el procesamiento de la misma en la maquila. Quien asume el riesgo en calidad somos nosotros, porque aquí el productor ya recibió su dinero, su pago, y cuando hay reclamos de calidad –y siempre habrá reclamos–, el productor no quiere asumir. Con la pérdida que tuvimos con cítricos el año pasado, aún estamos en lucha de reconocimiento por parte del productor. En el presente año no hemos trabajado con él, pero seguimos en la negociación.

II. Proveedores

5. ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta al momento de seleccionar al proveedor, en función de cada producto que provee? ¿O por recomendación de otras empresas cercanas? ¿Cuáles son sus políticas de compra al proveedor y cómo se relaciona con ellos? (pago adelantado, pago a crédito, etc.) ¿Qué les exige a los proveedores por la calidad de fruta, qué experiencia ha tenido en el manejo de calidad? ¿Por qué trabajan con ISO o lo exigen los clientes antes de exportar? ¿Hubo alguna experiencia sobre proveedores que no cuenten con las certificaciones de calidad?

Tenemos en cuenta las certificaciones de calidad, por ser un requisito indispensable para la exportación. Nosotros exportamos un 80 % de producto a Europa, y la certificación solicitada es la GLOBAL GAP; de similar modo, la exportación a EE.UU. u otro mercado, exigen lo mismo. Esto permite conocer qué fertilizantes fueron usados en el producto. Hay fertilizantes que están prohibidos y –por tanto– no son permitidos para el consumo de Europa.

Entonces, cuando nosotros vamos a comprar fruta pedimos siempre al productor su registro de aplicaciones, así como la identificación de los elementos fertilizantes empleados en su campo y en qué cantidades. De acuerdo con ello, nosotros evaluamos si el producto está apto o no para la exportación a Europa, o también realizamos un análisis de residuos de la fruta: tomamos muestras y vemos que no haya residuo que esté prohibido. En definitiva, mayormente nos basamos en las certificaciones de los productos.

Generalmente, nadie te recomienda un proveedor, porque todos somos competidores y recomendaciones no hay. Tal vez los corredores están en competencia, por ejemplo, hay un campo, ingresan muchas empresas, entra *FCE*, otra empresa, y cada una va con su precio, y nosotros para obtener la fruta pagamos al 100 % en campo o en planta procesadora.

6. **¿Alguna vez ha tenido como experiencia que sus proveedores no les han cumplido con el abastecimiento o el requerimiento pedido? ¿Qué experiencia han tenido con los proveedores que usted haya trabajado con cada uno de ellos? ¿Cómo han solucionado ese problema con la falta de abastecimiento? ¿Qué experiencia tiene con sus corredores en búsqueda de fruta? ¿Capacita a sus corredores para que mejoren su modelo de negociación? ¿Alguna otra experiencia que el proveedor de fruta le haya presentado muchas trabas?**

Anteriormente, como ya lo había mencionado, acerca del producto que el proveedor nos iba a cosechar en tres días consecutivos de la semana y finalmente no cumplió, porque decidió cosechar sus mandarinas para el mercado local. Como él no cumplió en la semana que se acordó el precio, la siguiente semana tampoco no le cumplimos con el precio pactado, porque en el mercado los precios varían cada semana, así que tratamos de bajarle el precio.

El precio sube o baja, dependiendo de las cantidades. El problema (nuestra debilidad) es el abastecimiento de fruta. Es decir, tengo pedidos, tengo programas; pero no tengo mucha fruta, y en esto influye quizá que el corredor no tiene capacidad de convencimiento para con el productor y no llega a cerrar el negocio; o la competencia ofreció otras facilidades en cuanto a pagos, adelantos, beneficios; otras empresas nos llevan ventaja en tanto que son más arriesgadas en dar dinero anticipado a los productores. Esto es para nosotros muy riesgoso y nuestro temor radica en las malas experiencias, como la experimentada con la campaña de mango. Tuvimos una precampaña, ofrecimos fertilizantes, agroquímicos, visitamos el campo, brindamos asistencia técnica en cómo ir tratando el campo.

Finalmente, la inversión de todo ese año, no tuvo el resultado esperado. Al llegar la temporada de mango, ya para cosechar, la competencia pagaba un sol más, 50 céntimos más en cantidad y en cantidad (en volumen era dinero). Entonces el productor manifestó que si no nos nivelábamos en el precio, no nos vendía la fruta, y aceptaba al mejor postor.

Llegamos a la conclusión que todos los productores no son buenos; sin embargo, hay productores que cumplen con su palabra, pero la gran mayoría de productores no lo hace, y cuando empieza la campaña se olvidan de la ayuda y venden al menor postor, te deja de lado y no puedes cumplir tu programa. Es obvia, en consecuencia, la pérdida. la desconfianza, por eso para tener fruta somos muy duros quizás por eso no tenemos mucho abastecimiento por esto y no hacemos adelantos por pre-campaña y no somos muy hábiles en cerrar negocio o mentir al productor sin cumplir, al final pagamos la fruta en campo o en maquina procesadora.

Lo que a nosotros nos falta es tener más corredores, más colaboradores que salgan de norte a sur. Tenemos dos personas, una que recorre los campos, y el otro, que va y cierra el negocio, supervisa que haya una buena fruta, realiza el análisis y verifica los documentos; la otra persona, le comenta al productor que le interesa su fruta y señala el precio.

Necesitamos más personas, más corredores, con mayor fuerza, mayor capacidad de decisión, que hagan las negociaciones, y las personas que recorran también más. Todo ello, nos falta en el abastecimiento; tenemos mercado, tenemos clientes, tenemos flujo de caja, tenemos buenos programas. Me gustaría conocer buenas personas, que nos busquen fruta y nos den negocio.

En realidad, no los capacitamos, pero deberíamos. Los corredores tienen que ser una persona que sepa, que tenga la capacidad de convencer al productor, de vendernos la fruta. No lo hemos capacitado a ellos porque pienso que deben de tener la facilidad de negociación, lo que necesitamos son personas así, colaboradores que tengan conocimiento sobre tema de negociación y convencimiento.

7. **¿Cuántos tipos de productos exporta? ¿Cuál es el más rentable? ¿Qué experiencia o anécdota, por ejemplo, alguna vez no ha llegado a su destino? Mayormente sus proveedores se encuentran ubicados dentro de la zona donde hace el proceso de maquila o empaque, ¿ha tenido una experiencia en estos procesos? ¿Según la experiencia que tiene alguna vez ha optado por una compra externa, fuera de la región en que se procesa la fruta, por ejemplo, fuera de los departamentos?**

Nosotros exportamos todo el año, pero iniciamos y finalizamos el año con mangos; por ejemplo, actualmente tenemos una producción adelantada de mango, que empieza en noviembre y termina en febrero o marzo, dependiendo de la producción y las estaciones del clima. Exportamos la palta a partir de finales de febrero, hasta agosto o septiembre y en julio que se cruza con la palta. Nosotros empezamos con cítricos, mandarinas, tangelos. Así vamos hasta septiembre, también y tenemos una temporada baja de septiembre – octubre. Tratamos que esta temporada baja de hacer algo de contenedores de jengibre por la selva central, que mayormente se siembra en septiembre y octubre pero no es muy rentable el tema del jengibre porque China es un proveedor muy grande y con bajo precio, pero la calidad es mucho mejor que la de Perú, sin embargo tiene mucha producción China. Nosotros tratamos de enviar algunos contenedores, no contamos con un programa, se envían 5 contenedores semanal, dentro del rubro de la uva, de igual forma nuestro producto estrella es la Palta Hass esto es rentable, pero existen ocasiones que ocasionó muchas pérdidas.

- 8. Al negociar con sus proveedores busca el precio más bajo o toma más importancia a los precios que impone el mercado o proveedor? ¿Alguna experiencia tuvo al negociar los precios, por ejemplo, el comúnmente “pagar derecho de piso”? ¿Según las relaciones amicales con algunos proveedores de confianza alguna vez tuvo una experiencia sobre saldos de dinero y el proveedor los abasteció no económicamente si no con fruta solo para su empresa?**

Nosotros nos basamos en el precio que fija el mercado. Depende de la oferta y la demanda. Entonces, yo no puedo salir al campo y establecer mi precio, el que yo deseo. Eso no existe, uno se basa en el precio del mercado y en la competencia.

Claro, totalmente la primera experiencia que tuvimos fue con esta persona que nos pidió adelantado, por la confianza de esta persona que conocía, se dio dinero adelantado para que salga a cosechar y al final, nunca llegó esa fruta. Esa experiencia fue nuestro “derecho de piso”; como novatos en la compra de fruta; pero felizmente la recuperamos en un mes y medio. En realidad, no llegamos a un juicio, sino a un acuerdo extrajudicial; finalmente este tercer proveedor al verse perdido, nos devolvió el dinero antes de un juicio. Esta mala experiencia nos llevó a no confiar en nadie.

III. Almacén

9. **¿Cuáles son los procesos en almacenaje que este realiza, al quedar saldos de fruta? ¿Y cuál es el costo límite por almacenaje que le ocasiona una demora en embarcar la fruta? ¿Alguna experiencia sobre retraso excesivo?**

En realidad, los saldos que siempre habrá y cuando existan habrá una continuidad no hay ningún problema en este caso, pero si hemos tenido casos que hemos tenido saldos, por ejemplo 2 o 3 pallets, en un contenedor entra 20 o 22 pallets, ya sea de mango o palta, y nos sobran 2 pallets, que no pudimos completar el contenedor, por temas de precios por temas de falta de fruta, ya las últimas campañas, con este saldo hemos tenido que vender al mercado local y tuvimos que vender. Cuando hay volumen de fruta y cosecha diario, esos saldos sirven para los siguientes contenedores, pero si nos ha pasado que en una temporada no hemos podido completar un contenedor sobrando 3 pallets no se pudo completar el contenedor por falta de fruta, los escasos de fruta, hemos tenido que completar 1 contenedor dentro de dos semanas, porque llegaban 10 jabas con poca fruta en un día y mayormente nosotros hacemos 1,000 mil a 2,000 mil jabas diarias. Entonces cuando hay baja temporada, si hemos tenido que vender estos saldos para el mercado local. Porque tenerlo en almacén es costo de cajas, costo de maquila y de todas maneras todas es una pérdida.

Si inicialmente teníamos problemas de completar contenedores cuando nosotros empezamos nuestras primeras exportaciones, no conocíamos muchos proveedores porque éramos nuevos en la zona, en este caso en Huaral, se nos hacía complicado completar contenedor es más hemos tenido que enviar contenedor faltando medio Pallets, ósea 19 y medio, pero los contenedores tu les pides que vengan hoy día y que mañana lleguen y al final no se completó de llenar la fruta y eso genera un costo adicional por las demoras.

10. ¿Cuántos errores en el área de almacén ha tenido la empresa durante todos estos años y que estrategias de minimizar costos ha utilizado para solucionarlo? ¿Qué experiencias ha tenido sobre problemas en el área de almacén, con el manejo de rotación de fruta?

Nos afectaría en el precio a la venta, si yo tengo un contenedor esta semana y he fijado un precio con mi recibidor esta semana, y esta semana se me hizo complicado por el tema de conseguir o no conseguir fruta. Al final voy a completar ese contenedor la siguiente semana, obviamente que ese mercado es variable, puede ser que el precio baje y yo estoy comprado a mis productores a un precio pactado y el riesgo que mis contenedores no tengan el precio de transporte que se acordó. Por eso siempre les digo a mis colaboradores que me confirmen si hay fruta para nosotros rotemos y así no quede nada en almacén.

Anexo N°2: Entrevista al subgerente de negociación con proveedores

Empresa FCE EXPORT FRUIT SAC

I. PROVEEDORES

11. ¿Cuál es la función que realiza usted en la empresa *FCE EXPORT FRUIT SAC*?

La función que realizo en la empresa es de buscar campos de producción, interactuar con los productores e ir a donde está la fruta. Trabajamos prácticamente todo el año y recorremos los campos según las estaciones y las características de producción de cada materia prima (producto), como por ejemplo el mango en la región de Piura; mandarinas y cítricos, en la zona de Huaral o Chincha; uvas, en Ica; jengibre, en la Selva Central de Pichanaqui; y la palta, en Casma, Ayacucho.

12. ¿Cuáles son los criterios que toman en cuenta al momento de seleccionar al proveedor?

- Al momento de seleccionar a los proveedores, antes de hacer negocios con ellos, comenzamos a inspeccionar y a evaluar sus campos viendo la calidad de la fruta.
- Que los proveedores cuenten con certificaciones para efectos de exportación, como el Certificado Global Gap.
- Evaluación de análisis de residuos.

13. ¿Cómo obtienen a sus proveedores?

- En primera instancia, recurrimos a la institución SENASA, los productores deben estar registrados en dicha entidad, y supervisados por ella; solo así están autorizados a vender su fruta para exportación. Por tanto su registro es indispensable.
- En segunda, recorremos campos de varias ciudades de norte a sur, dependiendo de la estación.

14. ¿Cuáles son sus formas o términos de negociación de compra con sus proveedores y cómo es su experiencia en relacionan con ellos?

A proveedores que vienen brindando servicio a nuestra empresa por más de 3 años consecutivos les ofrecemos lo siguiente:

- Asistencia técnica en sus campos, la cual nos permite tener control de la calidad de la fruta y volumen.
- A pequeños productores se les brinda financiamiento de precosecha.
- Con productores inestables, consideramos en la negociación precios de mercado al momento de la cosecha.

15. ¿Qué formas de pago utilizan para realizar la compra?

Las formas de pago empleadas son de dos tipos de comercialización:

- Compra en campo. Nuestra empresa cosecha la fruta, la pesa y la cancela antes de que salga el camión del campo; el pago es del 100 % del total de kg cosechados.
- Compra puesta en la planta de empaque. El productor lleva su fruta cosechada, pesada en jabas, hasta la planta procesadora. Una vez que pasa la selección y es empacada la fruta, nuestra empresa procede al pago del total de kilos que ha sido empacado, es decir la fruta para exportación. El resto de kilos que no fue seleccionado, se devuelve al productor.

16. ¿Qué les exigen a los proveedores en cuanto a la calidad de la fruta?

- Que estén registrados en SENASA, que solicita la certificación respectiva.
- Certificado Global Gap, que es un requisito para exportar a Europa.
- Registro de pesticidas aplicados a la producción en campos.

17. ¿Tuvieron alguna experiencia sobre proveedores? ¿O han tenido alguna vez una mala experiencia que no hayan cumplido con los estándares de calidad?

- Sí, mayormente sucede en los campos. A veces los productores por vender su fruta, nos han dado un código de registro de SENASA; pero cuando hemos ido a inspeccionar la fruta del productor, no se encontraba registrado, tenía la mosca de la fruta; por tanto esa fruta no se podía exportar.