

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS
PROPUESTA DE UN PROCESO DE APROVISIONAMIENTO PARA ATENDER A
LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EXPORTADORA ECOANDINO S.A.C. EN EL
AÑO 2018

PRESENTADO POR LA BACHILLER
SILVIA SAMANIEGO SUAREZ

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

LIMA, PERÚ

2019

A Dios por ser la fuerza que necesito para
seguir adelante.

Agradecimientos:

A mis profesores, por su dedicación y compromiso en su labor, mi sincero agradecimiento.

A mi asesor Américo Soto; por todo su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

Introducción

La presente investigación se ha desarrollado en el diagnóstico y propuesta de un proceso de aprovisionamiento con la finalidad de satisfacer la atención de los clientes evitando incurrir a reclamos por la mala gestión del área de compras e incrementar la productividad de la empresa Ecoandino S.A.C que se dedica a la exportación de productos agro industriales, y cuya sede central es Lima.

La investigación comprende varias etapas la cual inicia desde la recopilación de información, verificación y análisis de la actual gestión compras; dicho resultado permitió realizar una propuesta de mejora para la gestión de aprovisionamiento; poniendo un énfasis especial en la disminución de los costos, reducción de tiempos, mejora en la entrega de los productos e incremento en la demanda de clientes atendidos; todo ello basado en procedimientos, diagramas, etc.

En esta investigación el marco teórico será referente a la gestión del proceso de aprovisionamiento, compras y todo lo que lo relaciona con la planificación, diagrama de flujo de procesos, procesamiento de pedidos, evaluación de proveedores, homologación de proveedores, penalidades, calidad, quejas y reclamos, etc.

Delimitaremos este proyecto de investigación desde la solicitud de los pedidos para las compras, analizando los proveedores, controlando la entrega puntual en tiempo y cantidad de lo requerido y finalizando hasta la entrega en el almacén de los productos para su despacho

CAPÍTULO I. Se realizó un diagnóstico general del problema de la empresa, así como de los problemas específicos.

CAPÍTULO II. Se presentó el marco teórico y conceptual a través de diferentes autores que asientan las bases de la gestión de proceso de aprovisionamiento.

CAPÍTULO III. Se plantearon las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV. Se desarrolló el marco metodológico que incluyó los siguientes datos, el método de la investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra de la investigación, las variables de la investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos utilizado, el procedimiento para la recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

CAPÍTULO V. Se presentan los resultados obtenidos mediante el análisis y la discusión de los mismos.

CAPÍTULO VI. Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Índice de contenido

Dedicatoria.....	i
Introducción.....	iii
Índice de contenido.....	v
Lista de tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Capítulo I.....	1
1. Planteamiento del estudio.....	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.1.1. Problema principal.....	10
1.1.2. Problemas secundarios.....	10
1.2. Objetivo de la investigación.....	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	11
1.4. Alcance y Limitaciones de la investigación.....	13
Capitulo II.....	15
2. Marco Teórico - Conceptual.....	15
2.1 Antecedentes de la investigación.....	15
2.2 Bases Teórico – Científicas autor.....	18
2.2.1 Conceptos del autor.....	18
2.2.2 Proceso de Compra.....	21
2.2.3 Planificación de la gestión de aprovisionamiento.....	23
2.2.4 Procesos de Aprovisionamiento.....	24
2.2.5. Homologación del Proveedor.....	28
2.2.6 Nivel de Calidad de Proveedores.....	28
2.3 Definición de términos básicos.....	32
2.3.1 Marco Legal.....	36
Capítulo III.....	37

3. Hipótesis y variables.....	37
3.1 Hipótesis general.....	37
3.2 Hipótesis específicas.....	37
3.3 Variables o Unidades de análisis.....	37
3.3.1 Variable Independiente: Proceso de Aprovisionamiento.....	37
3.3.2 Variable Dependiente: Atención de los clientes.....	38
3.4 Matriz lógica de consistencia.....	39
Capítulo IV.....	40
4. Método.....	40
4.1 Tipo y método de investigación.....	40
4.2 Diseño específico de investigación.....	40
4.3 Población, muestra o participantes.....	40
4.4 Instrumentos de recogida de datos.....	41
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	42
4.6 Procedimiento de ejecución del estudio.....	42
5. Resultados y discusión.....	44
5.1 Datos cuantitativos.....	44
5.2 Análisis de Resultados.....	78
5.3 Discusión de resultados.....	85
Capítulo VI.....	90
6. Conclusiones y recomendaciones.....	90
6.1 Conclusiones.....	90
6.2 Recomendaciones.....	92
Referencias.....	94
APÉNDICES.....	97
Apéndice 1. Instrumentos aplicados.....	98
Apéndice 2: Modelo de contrato.....	101
Apéndice 3: Base de datos de la encuesta.....	105
Apéndice 4: Resultados cualitativos.....	107
Apéndice 5. Solicitud de requerimiento.....	109
Apéndice 6. Procedimiento para la búsqueda y selección de Proveedores de Mercaderías.....	110
Apéndice 7. Procedimiento para la compra de mercaderías orgánicas y no orgánicas.....	113
Apéndice 8. Procedimiento para la rendición de documentos de compras.....	117
Apéndice 9. Propuesta de Mejora de Modelo de Diagrama de flujo de aprovisionamiento....	118

Apéndice 10. Modelo de formato de homologación de proveedor.....	119
Apéndice 11. Resultados de la aplicación del caso.....	130
Apéndice 12. Modelo de Packing list	132

Lista de tablas

Tabla 1. Número de reclamos por mes Año 2018.....	4
Tabla 2. Pedidos despachados a tiempo vs pedidos demorados 2017-2018.....	7
Tabla 3. Motivos de demoras de los Pedidos 2017 Vs 2018.....	8
Tabla 4. Tipos de reclamos Primer Semestre año 2018.....	9
Tabla 5. Clasificación de la calidad de mercaderías de los proveedores.....	29
Tabla 6. Detalle de personas encuestadas.....	41
Tabla 7. Está de acuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento que se maneja en el área de compras.....	44
Tabla 8. Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes.....	45
Tabla 9. Considera usted que como parte de planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los productos que más se demandan.....	47
Tabla 10. Considera usted que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos.....	48
Tabla 11. Considera usted que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías.....	49
Tabla 12. El área de compras cumple con la atención de la mercadería tiempo.....	51
Tabla 13. Se debería evaluar la situación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de abastecimiento.....	52
Tabla 14. Los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra.....	53
Tabla 15. Se debería medir el nivel de cumplimiento de atención de sus proveedores.....	54
Tabla 16. Con un indicador de evaluación de precios aumentara el número de productos y proveedores de la empresa.....	55

Tabla 17. Debería realizarse la homologación de proveedores para minimizar los riesgos en el proceso de aprovisionamiento.....	57
Tabla 18. Se debería realizar contratos a los proveedores seleccionados para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, referente a plazo de entrega y calidad.....	58
Tabla 19. Como parte de planificación considera usted que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto al área de calidad.....	59
Tabla 20. Se debería anticipar la entrega de mercaderías para prever el almacenamiento de los productos.....	60
Tabla 21. Se debería tener un mayor control en la recepción de las mercaderías antes de proceder con su almacenamiento.....	61
Tabla 22. Se debería clasificar los productos bajo el método ABC para proceder con la gestión de almacenamiento.....	63
Tabla 23. Considera usted que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos.....	64
Tabla 24. La empresa debería muestrear la mercadería comprada para realizar análisis que comprueben la calidad del producto.....	65
Tabla 25. La compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes.....	66
Tabla 26. Se debería contar con un formato de packing list para reducir los errores en los despachos de las mercaderías.....	67
Tabla 27. Se debe manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho de la mercadería.....	68
Tabla 28. Se debe asegurar el transporte de la mercadería en su traslado del almacén hasta el terminal aéreo o portuario.....	70

Tabla 29. Considera usted que para evaluar un reclamo se debería realizar la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho.....	71
Tabla 30. Ante un reclamo la respuesta brindada ha sido efectiva para que el cliente se encuentre satisfecho y así pueda calificar a la empresa.....	72
Tabla 31. Variable: Planificación y eficiencia Vs Dimensión: Calidad de productos.....	73
Tabla 32. Variable: Cotización y selección de proveedores Vs Dimensión: Despacho de mercadería.....	75
Tabla 33. Variable: Almacenamiento Vs Dimensión: Gestión de Reclamos.....	77
Tabla 34. Áreas involucradas en el proceso de aprovisionamiento.....	79
Tabla 35. Penalidad de riesgos a proveedores.....	85

Lista de Figuras

Figura 1. Actual Diagrama de flujo del proceso de aprovisionamiento de la Empresa

Ecoandino S.A.C..... 26

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Variación de Reclamos total 2017-2018.....	5
Gráfico 2. Procedencia del Reclamo (%)......	6
Gráfico 3. Diagrama de Pareto- Motivo de Reclamos Año 2018.....	7
Gráfico 4. Está de acuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento que se maneja en el área de compras.....	44
Gráfico 5. Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes.....	46
Gráfico 6. Considera usted que como parte de planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los productos que más se demandan.....	47
Gráfico 7. Considera usted que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos.....	48
Gráfico 8. Considera usted que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías.....	50
Gráfico 9. El área de compras cumple con la atención de las mercaderías a tiempo.....	51
Gráfico 10. Se debería evaluar la situación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de abastecimiento.....	52
Gráfico 11. Los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra.....	54
Gráfico 12. Se debería medir el nivel de cumplimiento de atención de sus proveedores.....	55
Gráfico 13. Con un indicador de evaluación de precios aumentara el número de productos y proveedores de la empresa.....	56
Gráfico 14. Debería realizarse la homologación de proveedores para minimizar los riesgos en el proceso de aprovisionamiento.....	57

Gráfico 15. Se debería realizar contratos a los proveedores seleccionados para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, referente a plazo de entrega y calidad.....	58
Gráfico 16. Como parte de planificación considera usted que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto al área de calidad.....	59
Gráfico 17. Se debería anticipar la entrega de mercaderías para prever el almacenamiento de los productos.....	60
Gráfico 18. Se debería tener un mayor control en la recepción de las mercaderías antes de proceder con su almacenamiento.....	62
Gráfico 19. Se debería clasificar los productos bajo el método ABC para proceder con la gestión de almacenamiento.....	63
Gráfico 20. Considera usted que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos.....	64
Gráfico 21. La empresa debería muestrear la mercadería comprada para realizar análisis que comprueben la calidad del producto.....	65
Gráfico 22. La compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes.....	66
Gráfico 23. Se debería contar con un formato de packing list para reducir los errores en los despachos de las mercaderías.....	67
Gráfico 24. Se debe manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho de la mercadería.....	69
Gráfico 25. Se debe asegurar el transporte de la mercadería en su traslado del almacén hasta el terminal aéreo o portuario.....	70
Gráfico 26. Considera usted que para evaluar un reclamo se debería realizar la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho.....	71

Gráfico 27. Ante un reclamo la respuesta brindada ha sido efectiva para que el cliente se encuentre satisfecho y así pueda calificar a la empresa.....	72
Gráfico 28. Variable: Planificación y eficiencia Vs Dimensión: Calidad de productos.....	74
Gráfico 29. Variable: Cotización y selección de proveedores Vs Dimensión: Despacho de mercadería.....	76
Gráfico 30. Variable: Almacenamiento Vs Dimensión: Gestión de reclamos.....	78

Resumen

El propósito de esta investigación fue diseñar e implementar un proceso de aprovisionamiento que sirve para mejorar el servicio al cliente, ofreciendo productos de calidad para atender las ventas nacionales y la de exportación. La empresa Ecoandino S.A.C, también tiene la necesidad de implementar una política de compras, lo que va a llevar establecer reglas, que regulen el proceso de aprovisionamiento con el fin de optimizarlo.

En la investigación se utilizó el método cuantitativo y una encuesta para obtener la relación entre las variables.

Para lograr este objetivo, realizamos un análisis teórico-práctico del proceso de aprovisionamiento en el área de logística, se realizó un análisis de la situación actual para establecer cómo sus problemas afectan el proceso.

El diagnóstico obtenido reveló las relaciones y actividades de cada departamento, procesos, formas de hacer los requerimientos, la ejecución de las compras y su atención a los usuarios. Concluimos que, al tener una interacción más directa y eficiente con todas las áreas involucradas ante una nueva gestión de aprovisionamiento, este influirá en una mejora de atención al cliente de la organización.

Palabras Claves: Gestión de aprovisionamiento, planificación, procesos internos y satisfacción del cliente

Abstract

The purpose of this research was to design and implement a procurement process that would serve to improve customer service, offering quality products to meet national and export sales.

The company Ecoandino S.A.C, also has the need to implement a purchasing policy, which will lead to establish rules that regulate the procurement process in order to optimize it.

To carry out the research, we used the quantitative method and a survey that was applied to obtain the relationship between the variables.

To achieve this objective, we conducted a theoretical-practical analysis of the supply process in the logistics area, to improve it, an analysis of the current situation was made to establish how their problems affect the process.

The diagnosis obtained revealed the relationships and activities of each department, processes, ways of doing the requirements, the execution of the purchases and their attention to the users.

We conclude that having a more direct and efficient interaction with all the areas involved in a new supply management, this will influence an improvement in customer service of the organization

Keywords: Procurement management, Purchasing, planning, internal processes and customer satisfaction.

Capítulo I

1. Planteamiento del estudio

1.1. Formulación del problema

Para un efectivo cumplimiento la empresa debe tener políticas claras y responsables que tengan como objetivo el mantenimiento de un estilo de gestión que garantice objetividad, transparencia y excelencia especialmente en un proceso de aprovisionamiento.

Según Anaya (2001) “la gestión del aprovisionamiento es la operación comercial no un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño de la empresa, ubicación o sector de la misma” (p.31). El principal objetivo de la Gestión de Aprovisionamiento es: Abastecer a la empresa de todos aquellos productos o bienes y servicios externos que le son necesarios para su funcionamiento.

En términos generales la gestión de aprovisionamiento es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización en los plazos establecidos y niveles de calidad.

En el mundo empresarial la cadena de suministros se ha convertido en un factor crítico de toda organización que desea brindar mayor valor a sus clientes, por ello la gestión de aprovisionamiento es una actividad clave en la cadena de suministro debido a que influye de manera decisiva en el funcionamiento de una empresa dependiendo de cómo se gestione.

Dentro de ella, la logística se concentra en crear valor para los clientes, los proveedores y para la propia empresa. Según Ballou (2004)

Una buena gestión logística visualiza cada actividad de la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor, además, tanto la logística como la cadena de suministro son importantes para la estrategia, pues las principales decisiones se tornan en relación a procesos de la cadena de suministro. De tal

manera que una “buena dirección de la cadena de suministro puede no sólo reducir costos, sino también generar ventas” (p.17).

Con frecuencia encontramos comentarios de este tipo: “Para el éxito o fracaso de un producto no basta la calidad, las campañas publicitarias o un gran soporte manufacturero con una planta eficiente. La clave de ello es tener cobertura en todos los puntos de venta, que el producto llegue eficientemente al consumidor”. Enviar el producto con tiempo, calidad, cantidad y costo es el resultado del esfuerzo en conjunto de una serie de procesos, compañías distintas y actores involucrados.

Los altos niveles de competencia en los mercados internacionales, han llevado a las empresas a la conclusión que para sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

La importancia y trascendencia que tienen las Cadenas de Suministro en el entorno actual de negocios se ha vuelto fundamental, al grado en que la competencia en el mundo moderno ya no es entre productos, sino de Cadena de Suministro contra Cadena de Suministro.

La empresa Ecoandino S.A.C., que es el sujeto de estudio de la presente investigación de investigación, pertenece al rubro de agroindustria de alimentos orgánicos, la misma que tiene 18 años en el mercado, su facturación mensual fluctúa entre los setecientos mil dólares mensuales, pero a su vez la empresa presenta las siguientes deficiencias:

- ✓ La actual gestión de gestión de aprovisionamiento genera sobrecostos en los productos adquiridos debido a la mala gestión de compras

- ✓ Falta de política para los proveedores.
- ✓ Disminución de su demanda de clientes atendidos.
- ✓ Reclamos por calidad del producto.

Asimismo, las áreas que se involucran en la comercialización directa del producto no sigue un correcto proceso de aprovisionamiento, generando desorden y deficiencia en adquirir productos que cumplan con las especificaciones de las normas orgánicas. Esto pone en riesgo de cumplir con las normas de calidad y genera sobre costos, reclamos y devolución de la mercadería, poniendo en juego la permanencia de los clientes de la empresa.

Actualmente hay factores internos en la empresa que impide un óptimo cumplimiento en la gestión de aprovisionamiento que son las siguientes:

- La falta de comunicación entre los principales departamentos de la empresa genera la descoordinación y no permite la buena interacción de los controles internos
- La falta de organización y control interno de los procesos
- No existe un plan de compras que ayude a controlar el pedido de los productos reales y necesarios, permitiendo el abastecimiento oportuno de los productos con mayor demanda
- No existe procedimientos de selección de proveedores, ejecución de compras y rendición de compras
- Ausencia de formato para solicitud de compra de mercaderías
- El tiempo de respuesta de la aceptación de las cotización y conformidad de la mercadería comprada
- Falta de intervención del área de calidad para la verificación del cumplimiento de los productos comprados.

Para la investigación se ha recopilado información y se ha obtenido una base de datos

que muestra que durante los meses enero-diciembre del año 2018 se han ido recibiendo reclamos de clientes tanto de mercado nacional como de exportaciones, dichos reclamos han sido contabilizados por mes y se ha observado que en el mes de Febrero se ha presentado un mayor número de porcentaje comparado a otros meses, de los reclamos atendidos el 84,1% de los reclamos provienen del mercado de exportaciones y el 15,9% son de mercado nacional.

Con la información recopilada se observa que cuando una empresa no tiene un sistema de garantía de calidad en todos los sentidos, empiezan a aparecer los reclamos por parte de los clientes, es por ello se busca corregir los procesos que involucran desde la solicitud de un requerimiento hasta el aprovisionamiento.

A continuación, se detalla el número de reclamos mes a mes según tipo de mercado.

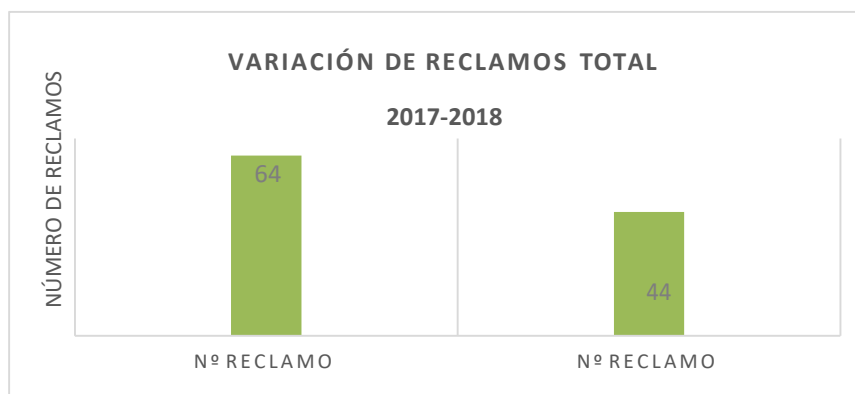
Tabla 1. Número de reclamos por mes Año 2018

Mes	N° Reclamo Total	N° Reclamo Exportaciones	N° Reclamo Mercado Nacional
Enero	8	6	2
Febrero	9	8	1
Marzo	3	2	1
Abril	4	4	0
Mayo	6	5	1
Junio	2	2	0
Julio	5	5	0
Agosto	4	3	1
Setiembre	0	0	0
Octubre	0	0	0
Noviembre	1	1	0
Diciembre	2	1	1
TOTAL	44	37	7

Fuente: Elaboración propia

Realizando una comparación del número de reclamos del año 2017 y 2018 se observa que hay una disminución en el indicador, pero esto aún representa costos y pérdidas para la empresa.

Gráfico 1. Variación de Reclamos total 2017-2018



Fuente: Elaboración propia

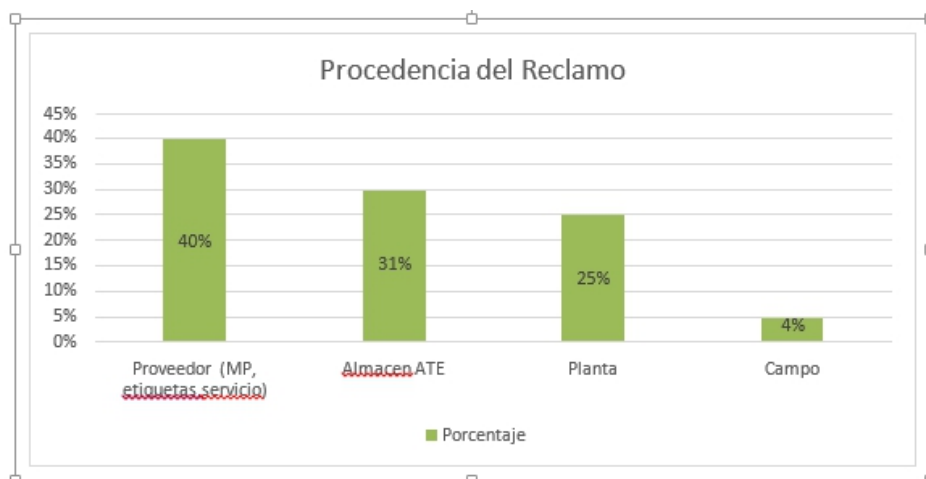
Un factor importante ante el reclamo del proveedor es el tiempo que toma en mostrar la veracidad del reclamo, debido a se tiene que recopilar la información necesaria para que la empresa asuma su responsabilidad, así mismo realizar gastos indirectos en la devolución de la mercadería al proveedor. Es por ello se requiere buscar la planificación y eficiencia al dar inicio la gestión de aprovisionamiento, no permitir que nada salga sin ser supervisado, y comprobado por personas con capacidad para ver cuándo algo no está al 100%.

✓ **Nº Reclamo por procedencia**

Del total de los reclamos según Tabla 2 se ha realizado una trazabilidad para verificar y especificar la procedencia de los reclamos.

El reclamo más resaltante y que representa un 40% es de la procedencia de proveedores, que tiene como característica de aspectos sensoriales no conformes (color, apariencia etc), contaminante físico y presencia de pesticida.

Gráfico 2. Procedencia del Reclamo (%)



Fuente: Elaboración propia

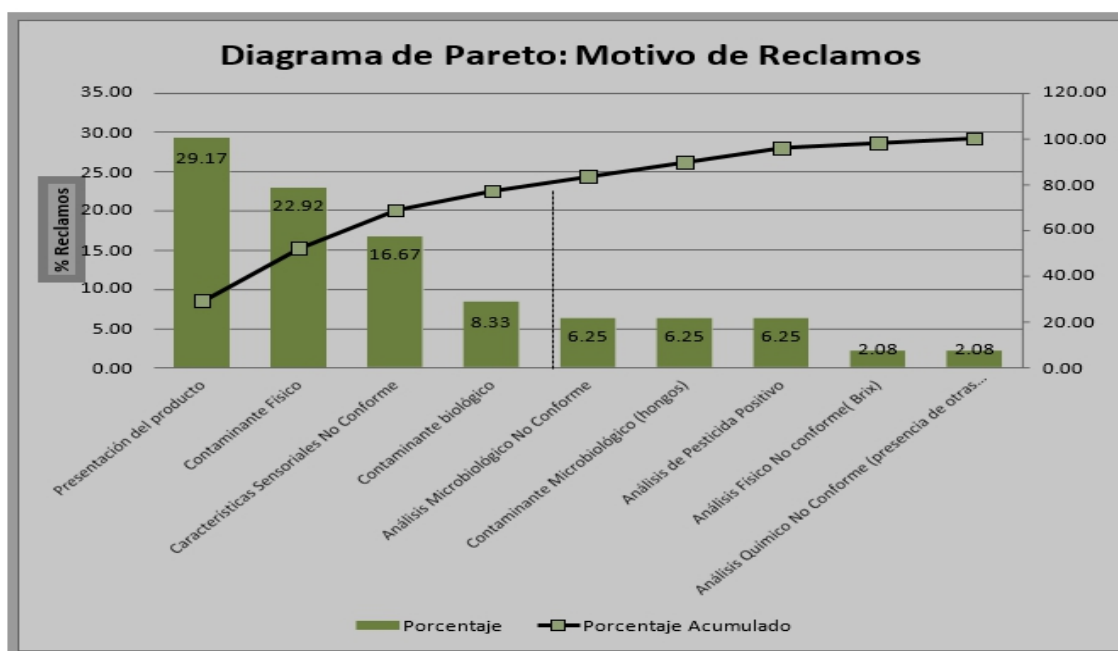
Así mismo se muestra que el área de almacén representa un 31% como reclamo, esto mayormente corresponde a la presentación del producto (mal etiquetado, faltantes, etc.). El reclamo de procedencia planta son por contaminantes físicos (piedras, hebras) y contaminantes biológicos (larvas, polillas). Y los de campo por producto con pesticida.

✓ **Motivo de reclamo de clientes**

Para poder identificar los motivos de reclamos se realizó un diagrama de pareto para poder determinar las causas más frecuentes que son motivos de reclamos entre ellas:

- Por presentación de productos: 29.17%
- Por contaminantes físicos: 22.92%
- Características sensorial no conformes: 16.67 %
- Análisis Microbiológico No Conforme: 8.33%

Gráfico 3. Diagrama de Pareto- Motivo de Reclamos Año 2018



Fuente: Elaboración propia

✓ Pedidos despachados a tiempo vs pedidos demorados 2017-2018

Debido a no contar con un modelo de aprovisionamiento adecuado ha incurrido que en año 2017 se tenga un 55 % de pedidos que no han sido atendidos a tiempo según programación con el cliente, y el año 2018 con un 45%.

Si bien se muestra en la tabla 2 ha habido una disminución, este es insignificante porque que perjudica a la empresa en la veracidad de su compromiso con la satisfacción del cliente.

Tabla 2. Pedidos despachados a tiempo vs pedidos demorados 2017-2018

	2017	%	2018	%
Pedidos despachados según programación	148	45%	186	55%
Pedidos despachados con demoras por proveedores	180	55%	154	45%
Total Pedidos	328	100%	340	100%

Fuente: Elaboración propia

✓ **Motivos de demoras de los Pedidos 2017 Vs 2018**

Dentro de los motivos de las demoras que se muestra en la tabla 4 que en el año 2018 su porcentaje ha disminuido a comparación del año 2017, pero como en el cuadro anterior aun este representa un valor que perjudica a la empresa, esto debido a las malas coordinaciones en la gestión de aprovisionamiento, en conjunto con el tiempo de atención y veracidad de la calidad del producto por parte del proveedor.

Tabla 3. Motivos de demoras de los Pedidos 2017 Vs 2018

MOTIVO DEMORA		2017	%	2018	%
A	Mercadería	90	50%	75	49%
B	Calidad	42	23%	35	23%
C	Embalaje	29	16%	31	20%
D	Otros	19	11%	12	8%
Total de pedidos		180	100%	153	100%

Fuente: Elaboración propia

✓ **Tipos de reclamos**

A continuación, en la tabla 5 se resume los motivos de reclamos por parte de los clientes en donde muestra las características específicas de cada producto, En dichos reclamos se debe evaluar mediante la gestión de aprovisionamiento y trazabilidad la responsabilidad del proveedor, como el de la empresa debido que hay reclamos que no pueden ser responsabilizados por el exportador, esto debido al tipo de responsabilidad que se determinó ante la compra y venta entre el cliente y la empresa.

Tabla 4. Tipos de reclamos Primer Semestre año 2018

N ^a	Cliente	País	Fecha Reclamo	Reclamo
1	Økosjokolade	Noruega	10-ene	Presencia de insectos en los granos de cacao.
2	Kraut	Japón	23-ene	Presencia de pesticidas en cacao en polvo.
3	Sembrador	Suiza	06-feb	Pasta de cacao 250g: producto mal envasado, mal etiquetado, roto, y desnivelado
4	KBH	Corea	08-feb	Bolsa dañada, rasgada, picada
5	Eco Andina	Japón	09-feb	Producto mal envasado, roto, y con presencia de insectos
6	KBH	Corea	20-feb	Nibs deformes, tamaño grande, calidad mala.
7	Natural Products	Alemania	08-mar	Análisis de metales pesados por encima de lo garantizado
8	Mountan rouse	EEUU	29-mar	Presencia de moho en las hojuelas de kion.
9	Eco Foods	Japón	10-abr	Nivel alto de aerobios en maca en polvo.
10	Pharma	Malasia	27-abr	Nivel alto de aerobios en maca en polvo.
11	Alovitox	EEUU	02-may	Etiquetas y bolsas dañadas (productos retail).
12	Random	Suecia	04-may	Desfase líquido/sólido de la mermelada de lúcuma.
13	Acanchia	Alemania	18-may	Presencia de material extraño (papel) en cacao nibs.
14	Alovitox	EEUU	30-may	Aguaymanto de baja calidad (color oscuro, berries secos, tamaños pequeños)
15	Alovitox	EEUU	30-may	Yacón en polvo se está endureciendo por partes.
16	Evertrust	Reino Unido	06-jun	Presencia de mohos en jarabe de yacón.
17	Laboratorios nat y genericos	Perú	19-jun	Gran porcentaje de polvillo de la cascara (casi 100%), el lote no es similar a la muestra brindada
18	Randkom	Suecia	27-jun	Mermelada de camu camu color claro con referencia a lotes anteriores
19	Pfannenschmidt	Alemania	26-jun	Una caja de yacón en polvo llegó con una bolsa menos
20	Villa Food	Perú	30-jun	Granos de maíz morado: producto mal envasado, manchado y sin peso correcto
21	Acanchia	Alemania	10-jul	Presencia de piedra en cacao nibs

Fuente: Elaboración propia

Debido a los factores mencionados, la gestión de aprovisionamiento en la actualidad no alcanza la efectividad adecuada de sus procesos viéndose afectada por el factor tiempo, el cual está referido básicamente a la demora por no contar con los procedimientos adecuados. Lo cual genera disminución en el alcance de los objetivos organizacionales y por ende la calidad del producto que se brinda.

El no seguir un proceso de aprovisionamiento que ayude a controlar el pedido de los productos reales y necesarios, ocasiona en la empresa una falta de control y disminución de los niveles de productividad.

1.1.1. Problema principal

Ante lo expuesto, la investigación responderá las siguientes preguntas:

¿De qué manera un proceso de aprovisionamiento mejorará la atención de los clientes de la empresa exportadora Ecoandino S.A.C en el año 2018?

1.1.2. Problemas secundarios

- a) ¿De qué manera la planificación y eficiencia influye en la atención de los clientes?
- b) ¿De qué manera la evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes?
- c) ¿De qué manera el almacenamiento de los productos afecta la atención de los clientes?

1.2. Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar cómo el proceso de aprovisionamiento permitirá mejorar la atención de los clientes de la empresa Ecoandino S.A.C en el año 2018

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar como la planificación y eficiencia incidirá en la atención de los clientes
- b) Verificar si, la evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes
- c) Verificar si, el almacenamiento de los productos permitirá mejorar la atención de los clientes

1.3. Justificación e importancia de la investigación

La investigación beneficia a la gestión de aprovisionamiento de toda la entidad, tanto en la organización como las áreas involucradas. En el que permitirá identificar errores en la cadena de suministro y así definir el proceso contribuyendo a la competitividad de la empresa.

Actualmente la empresa Ecoandino S.A.C busca tener una ventaja competitiva entre sus competidores respondiendo a la constante demanda, siempre y cuando se reduzca los costos. Por ello, el proceso de aprovisionamiento define el orden y la responsabilidad que tiene que tener cada área para ejecutar eficientemente una buena cadena de suministros.

Este permitirá saber con precisión los problemas los cuales están causando costos innecesarios y elevados como: pérdida de tiempos, baja productividad y disminución en la demanda de clientes atendidos.

La gestión de proceso de aprovisionamiento abarca toda la organización, desde la gestión de compras de mercaderías hasta la entrega del producto terminado. La misión de la mejora de la gestión consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible, es por ello que se busca interrelacionar a las áreas competentes para el cumplimiento de dicho flujo de proceso.

El presente estudio analizó la problemática desde el inicio de la operación hasta el cumplimiento de la orden con la finalidad de atender oportunamente los requerimientos.

Partiendo del análisis realizado y las necesidades de la empresa es adoptar un mejoramiento en el proceso de aprovisionamiento, mejorando la interacción entre los miembros de la cadena de abastecimiento para aumentar su competitividad y organización en las operaciones, es por ello que requiere gestionar y coordinar de forma estratégica los procesos internos de la empresa.

Para el cumplimiento de sus actividades la empresa debe tener como objetivo el mantenimiento de un estilo de gestión que garantice objetividad, transparencia y excelencia, que permita mantener relaciones perdurables con las diferentes proveedores obteniendo objetivos específicos a mediano y largo plazo, partiendo de un principio: cuidar los fondos de la compañía obteniendo utilidades, mercaderías apropiados al precio adecuado, calidad justa del proveedor y agilidad en los procesos de solicitud y adquisición de mercaderías.

Igualmente la función de aprovisionamiento debe ocuparse de usar técnicas para disponer de materiales en el tiempo apropiado, ni antes por el coste que supondría una innecesaria detención de recursos, ni después para no asumir los costes de carencia; por ello es una parte fundamental la negociación de precios, los cuales, siempre deben ser precios razonables, acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado, para obtener la mayor rentabilidad de nuestros productos.

Es por ello que como parte de medida preventiva se procederá a monitorear el mediante indicadores el abastecimiento de los proveedores, para no recaer en devoluciones y quejas por parte de nuestros clientes

Con los indicadores de gestión propuestos se busca tener una herramienta que permita hacer el seguimiento de cumplimiento de entrega y calidad del producto a entregar, para ello se evaluara lo siguiente:

- Nivel de calidad de proveedores, para medir el nivel de calidad de los proveedores se tiene que considerar primero la evaluación respectiva de los mismos, por ello se considera los siguientes puntos claves de los proveedores al momento de atender o despachar la mercadería”, se puede encontrar en estos: faltantes, daños, demoras, errores, no atenciones de los productos, etc. siendo estos los puntos críticos para la respectiva evaluación y medición del nivel de calidad de nuestros proveedores. Con la siguiente fórmula se mide el nivel de calidad (NC) del proveedor:

$$NC = 101 - \frac{p1.xn1 + p2.xn2 + p3.xn3 + p4.xn4}{n1 + n2 + n3 + n4}$$

- Cuestionario de homologación de proveedores: En ella se podrá verificar la calidad de dicha homologación, esto quiere decir que ya se podrá tener un panorama amplio y claro de quienes son los proveedores con los que la empresa va a iniciar relaciones comerciales y cuáles son los términos que se va a trabajar con ellos.

La presente investigación es de suma importancia ya que el tema que se desarrolla, demuestra cómo la gestión logística le proporciona una posición estratégica, un alto grado de productividad y de competitividad, lo que hace que la compañía sea líder en su mercado y crezca cada día más, teniendo como premisa la satisfacción del cliente.

1.4. Alcance y Limitaciones de la investigación

La limitación que se tiene en la presente investigación es principalmente la falta de información, con una base de datos incompletos, concerniente a los precios de las mercaderías con mayor rotación, y la información de las compras realizadas por año

Una segunda limitación fue la falta de disponibilidad del personal de las áreas involucradas para brindar información específica sobre los errores que se presentan dentro de

la gestión, como a su vez brindar opiniones que consideren que se podría mejorar para la realización de actualización de un nuevo procedimiento de aprovisionamiento

Capítulo II

2. Marco Teórico - Conceptual

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se mencionan algunos antecedentes de investigaciones a nivel nacional como internacional, en la línea de la mejora de la cadena de suministros.

Antecedentes Nacionales

Quevedo (2010). En su investigación muestra que el área comercial afecta el desempeño de la gestión logística al no contar con un programa anual de los productos más comercializados para la venta, comprometía unidades no disponibles en stock, no identifica la correcta codificación para la elaboración de las órdenes de compra. Es por ello, que como mejora a esta esta problemática, se optó por hacer un estudio de mejora del proceso de planificación y gestión de las compras, evaluando los procesos internos y análisis de los pedidos, a fin de cumplir con satisfacer la demanda de los clientes de la empresa, brindando una gestión integrada de la misma para que funcione correctamente como una cadena de suministro.

Barrios y Méndez (2012). En su investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos, de la área comercial y de producción, buscando alinear su operatividad. Muestra la situación actual del proceso de compras, identifica y diagnostica el funcionamiento actual del soporte tecnológico en el que se apoya los procesos, define una propuesta estructurada de mejoramiento del proceso de compras integrándolo con los procesos, comercial y planeación de la producción, teniendo como objetivo el costo beneficio y generando mayor rentabilidad a la empresa.

Ulloa (2011). En su investigación hizo mención básicamente en como mejoró la gestión de la logística del abastecimiento en los aspectos de evaluación y selección de los

insumos; y en el control del desempeño de los proveedores. Propuso técnicas y herramientas que ayudaron a mejorar la gestión logística del abastecimiento en dos aspectos: Evaluó y seleccionó insumos con la finalidad de definirlos exactamente antes de la etapa de construcción, mediante un adecuado procedimiento en la toma de decisiones. Hizo un diagnóstico, a partir de entrevistas y encuestas, para determinar cómo se realizó la selección de los insumos y el control del desempeño de los proveedores; siendo los métodos más utilizados la selección por histórico de compras y diagrama de Pareto. Planteó herramientas y técnicas que contribuyeron a mejorar la gestión del abastecimiento en las empresas constructoras; utilizó el diagrama de Pareto y estableció que insumos son los que tenían mayor rotación, así como los insumos que representaron la mayor cantidad de egresos en la empresa. Con esto pudo establecer los niveles de venta basados en el histórico de su consumo en proyectos similares. Lo cual los llevó a establecer su proyección de compras.

Guevara y Quiroz (2014). El objetivo de la investigación fue demostrar que la implementación del sistema de control interno permitirá mejorar la eficiencia en el área de Logística de la Empresa Constructora Rial Construcciones y Servicios S.A.C. Se llegó a la conclusión que la empresa mantiene una jerarquía administrativa, por ausencia de un sistema de control que le oriente a desarrollar sus actividades de manera coherente y consistente , lo cual se tradujo en la ausencia de un manual de funciones, la ausencia de planificación de las necesidades de materiales, y una inadecuada programación de las compras, desconocimiento del stock en algunos periodos de tiempo, clasificación empírica de los inventarios, entre otros lo cual lleva a un deterioro de la situación financiera de la empresa. Se trabajó con la evaluación del Control Interno de la Empresa, recogiendo información a través de la aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevista y observación.

Antecedentes Internacionales

A continuación, se presentan estudios a nivel latinoamericano sobre las variables del estudio.

Yépez (2012). En su investigación indico que una vez que el cliente ha colocado el pedido, se procede a verificar las existencias para poder empezar con el proceso productivo. En el caso de que no se cuenten con las existencias necesarias, la empresa recién gestiona las compras en ese momento, teniendo que esperar hasta que el proveedor realice el despacho. Es por esta razón, que el tiempo de espera que tiene el proceso de producción, representa el 61% del total del tiempo de ciclo que tiene este proceso. El alto tiempo de espera de este proceso, se debe principalmente a la falta de una adecuada coordinación entre las compras que la organización realiza, con los inventarios que ésta posee. Finalmente es el cliente quien se ve perjudicado ante esta falta de planificación, y en mucho de los casos no vuelve a colocar un pedido pues no se está considerando el proceso de investigación de mercados, servicio al cliente, ni el proceso de gestión de proveedores; situación que impide una correcta coordinación entre la gestión de los insumos, y la gestión adecuada de los despachos.

Bohórquez y Puello (2013). En su investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas & Pisos S.A. Cospisos S.A y tuvo la siguiente conclusión: La recolección de datos obtenidos por la empresa Carolinas & Pisos S.A. Cospisos S.A. permitió diseñar un nuevo proceso en el que la empresa se deberá enfocar; este consiste mejorar su gestión logística y su cadena de suministros mediante la modificación de sus procesos, actualizándolo bajo la severidad de su información e implementando nuevos procedimientos de trabajo, para así lograr la eficiencia y productividad en la organización.

2.2 Bases Teórico – Científicas autor

Para la realización de la presente investigación se revisaron varias fuentes como tesis, libros y artículos que permitió definir cada una de las variables así como sus dimensiones, dentro de la revisión que se realizó se pudo ubicar un libro que nos habla sobre la Gestión de Aprovisionamiento que se refiere crear un nuevo ambiente en las negociaciones, recuperando el interés por las ventas y la sensatez en las compras , con responsabilidad en los resultados ante la negociación con los proveedores como la del comprador, se considera esta información ya que la investigación a presentar trata de la Propuesta de un Proceso de Aprovisionamiento por lo que consideramos que la información que presentaremos a continuación servirá para mejorar la atención de los clientes y mejorar la productividad de la Organización.

2.2.1 Conceptos del autor

Escudero (2011) define de la siguiente manera los puntos relacionas a la Gestión de Aprovisionamiento:

La gestión de aprovisionamiento son los pasos a seguir dentro de una operación que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios, comprende la planificación y gestión de las compras, el almacenaje de los productos necesarios y la aplicación de las técnicas que permitan mantener unas existencias mínimas de cada material procurando que todo ello se realice en las mejores condiciones y al menos coste posible. (p.7)

Este concepto se refiere a la buena política de aprovisionamiento con el que debe contar la Organización en el que contribuirá obtener los objetivos, desde el inicio de la operación hasta la atención al cliente final, considerando producto de buena calidad. Para ello se busca una mejor coordinación en su diagrama de flujo para cada proceso a la solicitud de

requerimiento a atender, teniendo una buena coordinación con las demás aéreas que se interrelacionan.

Partiendo de la Organización y de las funciones que realiza la empresa analizaremos la gestión que se debe realizar para proceder con el aprovisionamiento según las especificaciones del área de compras, considerando un buen producto a un menor coste posible obteniendo la satisfacción del cliente.

La gestión de aprovisionamiento cumple con las funciones de recibir las solicitudes de los materiales necesarios, buscar los proveedores y realizar las gestiones necesarias para que los productos adquiridos lleguen a los inventarios de la empresa para ser atendidos en el menor tiempo posible.

Las principales funciones de la gestión de aprovisionamiento son:

- ✓ Adquirir materiales necesarios para la elaboración o comercialización de las mercaderías a adquirir
- ✓ Gestionar el almacenaje de los productos. Aplicando las técnicas que permitan mantener los stocks mínimos de cada mercadería.
- ✓ Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos, utilizando las técnicas de manipulación y conservación adecuada. (p.7)

Dentro del concepto del autor Escudero (2011) Aprovisionar y comprar son dos términos que tienen un significado muy parecido. Aprovisionar es abastecer o adquirir lo necesario y comprar también significa adquirir un bien. (p.7)

Pero con el argot empresarial existen marcadas diferencias entre ellas del proceso logístico cumple unas funciones específicas

Las principales funciones de la gestión de compras son:

- ✓ Analizar las tendencias del mercado, anticipándose a los cambios de precios

- ✓ Estudiar los envíos de los proveedores, haciendo un seguimiento de los pedidos y los métodos de almacenamiento utilizados en la empresa.
- ✓ Mantener con los proveedores relaciones eficientes que permitan obtener rápidamente el producto solicitado, aprovechando las facilidades concedidas en el pago o en el sistema de transporte empleado.
- ✓ Buscar soluciones para mejorar los costes de la organización y actuar en coordinación con los otros departamentos de la empresa. (p.8)

Los objetivos que busca la empresa es el buen aprovisionamiento mediante las compras, en el que las funciones deben ser establecidas acorde al rubro de la Organización. Por ello se mencionan las diferencias entre las funciones de Aprovisionamiento y compras, considerando que ambos conceptos se deben interrelacionar para la obtención de resultados.

Por ello, el objetivo global de la función de aprovisionamiento de la Empresa de investigación “Ecoandino S.A.C” es suministrar al departamento de almacén los materiales necesarios (mercaderías, recambios, etc.) para la fabricación y al departamento de ventas los productos que ha de comercializar, además de organizar las diferentes existencias que se generan en este proceso. Para que el proceso de aprovisionamiento cumpla con todos los pasos en su proceso se debe tomar las siguientes medidas preventivas:

- Fijar por escrito responsabilidades y funciones de los distintos funcionarios que componen el sector. Los mismos deben prestar conformidad de las responsabilidades y obligaciones que están asumiendo. Esto permite que al momento de asignar responsabilidades se puedan determinar claramente las mismas.
- Es necesario desarrollar un sistema de gestión de inventarios, que tienen como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de la empresa para la producción y la comercialización.

- Contar con stock de seguridad de los productos con mayor demanda
- Se debe tener en cuenta el precio, la calidad, plazo de entrega, condiciones de pago, servicio postventa, etc. Esto implica hacer una óptima selección de los proveedores para rentabilizar al máximo estas variables, que determinan la realización de las compras.
- Tener homologado a los proveedores que cumplan los requisitos estipulados por la empresa.
- Contar con contratos para el cumplimiento de la entrega de la mercadería según fecha acordada, puesto que prevé las obligaciones de cada parte, el valor y la forma de pago, cuáles son las multas y penalidades para la parte que incumple su obligación y cómo las partes pueden salir de esta relación, entre otros.
- Afianzar el compromiso con el proveedor para poder llegar a un buen término de pago e incluso contar con créditos que nos permita desarrollar la actividad productiva sin necesidad de perder liquidez ni correr riesgo de atención.
- Contar con un estimado de compras mensuales por cada cliente, y coordinar sus futuros requerimientos ha mediado y largo plazo para prever el abastecimiento.
- Realizar encuesta a los clientes sobre la conformidad de la atención y la calidad de los productos, esto permitirá tener la visión de aceptación y cumplimiento por parte de la empresa, como mejoras a realizar ante la insatisfacción del cliente final.

2.2.2 Proceso de Compra

Las palabras claves del Aprovisionamiento son coste, calidad y plazos, por eso cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios tiene que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, realizando un estudio sobre las ofertas recibidas, comprendiendo de las siguientes fases:

- ✓ **Planificación de compras:** Consiste de hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos que requiere la organización, esto permitirá estar preparado ante una nueva necesidad de la empresa.
- ✓ **Análisis de las necesidades:** Las compras generalmente se centralizan en el departamento de compras o aprovisionamiento. Este recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas) los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- ✓ **Solicitud de ofertas y presupuestos:** Cuando se trata de una compra de alto costo o se adquiere por primera vez un producto, la solicitud de ofertas y presupuesto es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan comprometer la economía de la empresa.
- ✓ **Evaluación de las ofertas recibidas:** Una vez recibidas las ofertas hay que analizarlas y compararlas para que la evaluación resulte más fiable, así se evita solicitar un número excesivo de ofertas o hacer una preselección, descartando aquellas que incluyan condiciones inadmisibles para los objetivos de la empresa.
- ✓ **Selección del proveedor:** Son los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrara el producto.
- ✓ **Negociación de las condiciones:** Durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables, como la cantidad mínima y máxima de venta establecida por el proveedor, el término de pago, la fecha de entrega, embalaje, etc.
- ✓ **Solicitud del pedido:** Cuando el comprador y el vendedor han llegado a un acuerdo debe formalizar un documento que comprometa a ambas partes. Este documento puede ser un contrato compra – venta o un pedido en firme.

- ✓ **Seguimiento del pedido y acuerdos:** El seguimiento se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en una orden de compra y que se ha entregado a tiempo. También debemos comprobar que el proveedor mantiene las condiciones pactadas o los acuerdos que figuran asignados en la orden de compra y contrato. (p.21)

Podemos concluir que las fases de compras es básicamente una serie de operaciones que se repiten, por que involucran una serie de etapas que necesariamente se deben cumplir en su debido tiempo, que debe ponerse en funcionamiento cada vez que se tenga la necesidad de adquirir un producto.

2.2.3 Planificación de la gestión de aprovisionamiento

Administrar eficazmente una empresa es contar con una excelente fuente de información que permita mostrar todo lo que acontece en ella. Además, de claro está hacer buen uso de los recursos. Es por eso, que toda empresa necesita de una planificación de aprovisionamiento. Un plan capaz de suministrar toda la información que la empresa requiera para poder organizar su mercancía.

La planificación de aprovisionamiento ayuda a decidir qué comprar, cuándo y a qué proveedor. Durante este proceso, se asigna el método a utilizar y se determinan los tiempos para el cumplimiento de la meta. Por tal motivo, es fundamental tenerla en cuenta sobre todo para la gestión que se realiza en el almacén.

El propósito principal de esta planificación de aprovisionamiento es distribuir de una forma óptima los espacios disponibles en función a todos los productos que se encuentran en inventarios. Los inventarios suelen realizarse de forma periódica, donde también juegan un papel importante la determinación del stock de seguridad y su debido control de pérdidas.

En resumen, la previsión es una cuestión importante. Es necesario tener en cuenta con anticipación el estado de los inventarios y planificar su correcta gestión para que la

disposición de stocks no sea ni excesiva, ni escasa. Un inventario con alto grado de stocks da lugar a sobre costos en gastos de almacenamiento y podrían llegar a acabar con la rentabilidad y reducir la competitividad, considerando un gran problema para la organización. (p.24-26)

2.2.4 Procesos de Aprovisionamiento

La función de compras es considerada como un eje que articula a diferentes áreas de una organización. Las funciones de compra compilan y analizan datos históricos para identificar y evitar oportunidades de incurrir en mayores costos, así como procurar la selección de opciones que permitan la estandarización de componentes. Lo que igualmente implica que constantemente las empresas enfoquen sus recursos a la revisión del proceso de compra, dado que el proceso de compras y abastecimiento, al igual que otros procesos, tales como producción, transporte y distribución, se convierte en uno de los más susceptibles para la implementación de herramientas que permitan a la organización fortalecer la toma de decisiones estratégicas. La efectividad de las compras está articulada con todos los procesos y por ende en la calidad de satisfacción del cliente final (Franco, 2014).

La función de compras es considerada el punto focal de la estrategia efectiva de la cadena de abastecimiento en las organizaciones contemporáneas, constituyendo su punto de partida, tanto para la operación de la cadena de abastecimiento, como para el desarrollo de la estrategia de la empresa.

✓ Flujo grama del Proceso de Aprovisionamiento

Manene (2013) indica que: Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

En base a este concepto el diagrama de flujo de la empresa Ecoandino S.A.C actual en investigación es muy ineficiente ya que esta es muy limitada y no está establecida por los procesos actuales y las áreas que intervienen, sin que la Gerencia de Operaciones valide la compra.

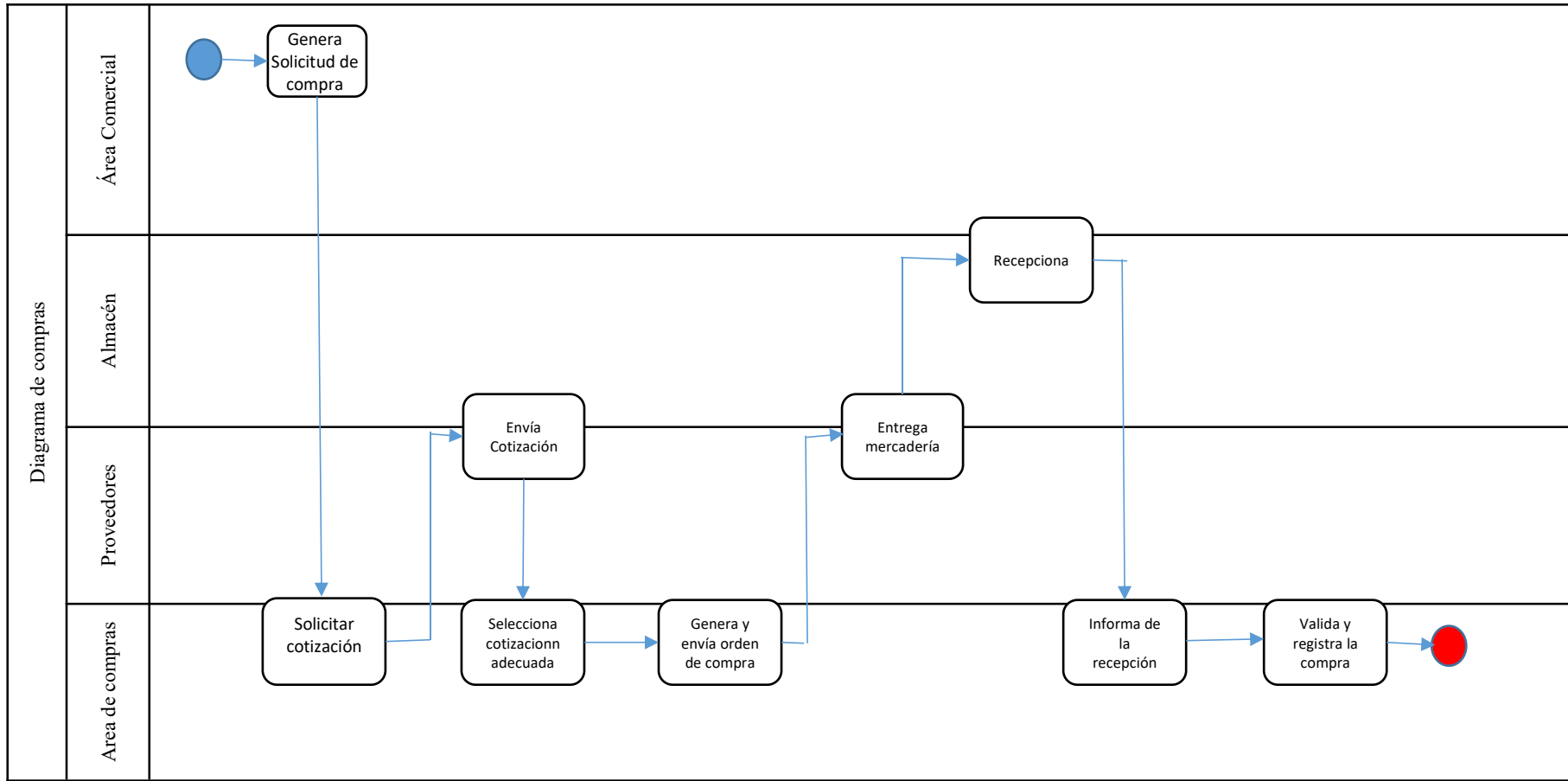


Figura 1. Actual Diagrama de flujo del proceso de aprovisionamiento de la Empresa Ecoandino S.A.C

Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de pedidos es una parte primordial de la administración de la logística integrada, ya que el no comprender el pedido generará una distorsión en la operación. Para eso la revolución de la tecnología de información está presente para lograr el manejo de cualquier requerimiento del cliente. La cadena de suministro está determinada a funcionar de forma predictiva o reactiva. Si es de forma predictiva el diseño de la cadena tiende a tener una menor importancia en la información precisa y oportuna del comportamiento de compra de los clientes. Y si es reactiva se Transporte Red de la planta Administración logística integrada Inventarios Almacenamiento Manejo de materiales Empacado Procesamiento de pedidos Fuente: Bowersox, Closs, & Cooper (2007). Administración y logística en la cadena de suministro (p. 26) 14 tiene una información detallada, precisa y casi exacta para el comportamiento de compra de los clientes. Todos los requerimientos de los clientes se denominan pedidos, lo que implica el procesamiento de estos, en aspectos administrativos tales como la recepción del pedido, la entrega, la facturación y el cobro. Por que como lo definía Bowersox et al. (2007) “las capacidades logísticas de una empresa pueden ser tan buenas como lo sea su capacidad de procesamiento de pedidos” (p.27)

✓ **Evaluación de Proveedores.**

Lamber (1998) declara que “para esta selección es necesario considerar, además, los factores de tiempo de entrega y soporte post-venta del proveedor”.

✓ **Penalidad a Proveedores**

La penalidad constituye un mecanismo de resarcimiento que se genera cuando existe un incumplimiento por una de las partes contratantes. Su naturaleza busca resarcir el daño patrimonial que ha sufrido la parte que no ha visto satisfecha la prestación que esperaba y por la cual contrató, el resarcimiento tiene como propósito el colocar al acreedor en la misma situación como si la obligación hubiese sido cumplida, lo cual comprende tanto el

resarcimiento del daño patrimonial (daño emergente y lucro cesante) como en el daño extra patrimonial (daño moral) en cuanto sean consecuencia inmediata y directa de la inejecución.

De este modo, la existencia de la penalidad determina que se presenta un elemento disuasivo al posible incumplimiento de las obligaciones a cargo de las partes, toda vez que de manera anticipada se conoce su monto y en la mayor parte de los casos es elevada, lo cual genera ante la parte que incumpla una especie de modelamiento de conducta orienta al cumplimiento y no lo contrario (Alva, 2010).

2.2.5. Homologación del Proveedor.

Por tradición, el rol del comprador ha sido encontrar el menor costo para los bienes adquiridos; sin embargo, los proveedores potenciales son evaluados por los aspectos tales como: calidad, garantía, precio, post venta; asimismo, existen otros factores que también son evaluados para la selección de un proveedor, como son: localización geográfica, relaciones laborales, las instalaciones del proveedor, las reservas del proveedor, las habilidades de su de su servicio y su situación económica; en conclusión, al momento de evaluar a un proveedor se deberá atender no únicamente factores como el precio, el servicio y la calidad, sino también aspectos que permitan a la empresa obtener un mayor valor agregado de sus proveedores (Pinedo, 2008).

2.2.6 Nivel de Calidad de Proveedores

Según Miramira (2017) “para medir el nivel de calidad de los proveedores se tiene que considerar primero la evaluación respectiva de los mismos, para ello se considera los siguientes puntos claves de los proveedores al momento de atender o despachar la mercadería”, se puede encontrar en estos: faltantes, daños, demoras, errores, no atenciones de los productos, etc. siendo estos los puntos críticos para la respectiva evaluación y medición del nivel de calidad de nuestros proveedores:

Tabla 5. Clasificación de la calidad de mercaderías de los proveedores

Mercaderías óptimos (1punto)	Mercaderías con defecto secundario (05 puntos)
<ul style="list-style-type: none"> • No hay daños en el empaque • Producto primario en buenas condiciones • Cumplimiento con las especificaciones solicitadas • Cumplimiento en resultado de análisis de calidad • Documentación completa • Personal atento y debidamente uniformados • Fecha de entrega conforme 	<ul style="list-style-type: none"> • El empaque presenta daños • El personal no apoya • El personal no está debidamente uniformado • Documentaciones mal emitidas.
Mercaderías con defectos principales (10 puntos)	Mercaderías con defectos críticos (50 puntos)
<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería (primaria) presenta daños • El producto no cumple con las especificaciones indicadas • Faltante de mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empaque y producto primario presentan daños • Mercadería observada por resultados de análisis de calidad • Despachos parciales sin coordinar • No despacha la mercadería en la fecha pactada.

Con la siguiente fórmula se mide el nivel de calidad (NC) del proveedor:

$$NC = 101 - \frac{p1xn1 + p2xn2 + p3xn3 + p4xn4}{n1 + n2 + n3 + n4}$$

- Donde p1, p2, p3, p4,...Pn, representa la puntuación obtenida (1, 5, 10, 50 puntos respectivamente)
- Y n1, n2, n3, n4, nN, el número de lotes que ha obtenido la puntuación correspondiente.

Por último, la clasificación del proveedor se establece de la siguiente manera:

- **Proveedor A: NC entre 95 y 100;** se le expresa las respectivas felicitaciones por cumplir con los estándares coordinados.
- **Proveedor B: NC entre 90 y 95;** se les debe indicar las acciones correctoras a tomar.
- **Proveedor C: NC menor de 90;** se les considera no adecuados para suministrar productos a la empresa.

✓ **Calidad**

Para Juran y Gryna (1993), la calidad se define como “adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad)” La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

✓ **Almacenamiento, manejo de materiales y empaçado.**

Según Ferrín (2003), el almacenamiento se puede definir, como aquel “proceso organizacional que se realiza la ubicación, custodia y control de toda aquella mercancía que se ha recepcionado en el almacén. El área de almacenamiento representa el espacio físico ocupado por las mercancías almacenadas”, así como por la infraestructura de estanterías o cualquier otro medio de almacenamiento empleado. Los niveles de servicio que ofrece un almacén son los siguientes:

- Disponibilidad de inventarios
- Calidad de los inventarios (ausencia de mermas, conservación adecuada de las mercancías)
- Entregas perfectas (sin errores)
- Soporte: Exactitud de inventarios, Información de inventarios, métodos de almacenamiento y ventanas horarias

- Otros servicios: empaques, embalajes, ensamblajes sencillos, control de calidad de la mercadería, entre otros. Los stocks en los almacenes pueden tener más de una clasificación, depende mucho del manejo de los mismos y de la naturaleza de la mercadería que se almacena en ellos.

✓ **Packing List**

Para Santiago Jaramillo (2015) La lista de empaque es un documento que les permite a todas las personas involucradas en el trámite de exportación identificar las mercancías; para lograr esto es necesario un empaque cuidadoso que coincida con lo indicado en la factura.

Este formato de packing list debe ser entregado al área de almacén para que este pueda a preparar su embalaje de forma detallada según las condiciones y especificaciones que requiera cada producto. En esta lista se indicará la cantidad exacta de los productos que contiene cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje. En cada uno se debe anotar, en forma clara y legible los números y las marcas que lo identifiquen, mismos que deben relacionarse con la factura.

El objetivo del packing list es garantizar a la empresa que con el tránsito de sus mercaderías se dispondrá de un documento claro que identifique el embarque completo, ya que en caso de algún percance, se podrán hacer sin mayores dificultades las reclamaciones correspondientes por parte del cliente. Es por ello, que se requiere consolidar toda la información necesaria en un packing list para que los productos se encuentren bien distribuidos y empacados y así minimizar el porcentaje de reclamo en esta área (Ver apéndice 12)

✓ **Quejas y Reclamos**

Para Christopher H. en el trabajo de Vartulli (2007) gestionar las quejas y reclamos, en una organización es llevar a cabo “todo un conjunto de esfuerzos, actividades, procedimientos necesarios y adecuados para tratar y manejar eficaz y eficientemente estas

quejas y reclamos existentes por parte de los clientes que sientan insatisfacción o molestia ante un determinado servicio o producto brindado”.

2.3 Definición de términos básicos

A continuación, se tomarán las definiciones de todos los conceptos puntos de estudio en la presente investigación:

- ✓ **Adquisición:** “Hacer propio un derecho o cosa que a nadie pertenece o que se transmite a título lucrativo u oneroso, o por prescripción” (RAE, 2017).
- ✓ **Almacén:** “Realizar las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales o artículos en condiciones óptimas de uso y con oportunidad, de manera de evitar paralizaciones por falta de ellos o inmovilizaciones de capitales por sobre existencias” (Tompkins, 1998).
- ✓ **Calidad:** Ishikawa (1986) define a la calidad como:
Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”(p.13).
- ✓ **Cadena de Suministros:** Stock y Lambert (2001) lo define como:
La integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados”. Dentro de la cadena de suministro se pueden encontrar a dos tipos de miembros, los miembros primarios y los miembros de soporte. Los miembros primarios son aquellas compañías o empresas autónomas que realizan actividades para satisfacer a un cliente y los miembros de soporte son aquellas empresas que proveen recursos a los miembros primarios para que estos puedan cumplir con sus actividades (p. 59)
- ✓ **Control de Compras:** El establecimiento de control de compras representan una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que puede contar el departamento de

compras, ya que le permite conocer de inmediato, las características de los proveedores capacitados en el abastecimiento de suministros, así mismo, la consulta constante de los controles de compras le permite un ahorro de tiempo y asegura una compra lógica ya que en dichos controles estarán registradas, las diferentes características de compras hechas anteriormente, siendo por esto necesario mantener, actualizada la información, así como registrados en forma clara y concisa los datos, características, especificaciones, cambios, etc., de los productos que se refieren (Salvador, 2004).

- ✓ **Eficiencia:** Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es su eficiencia. Específicamente definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas (Banco interamericano de desarrollo, 2002).
- ✓ **Flujograma:** Es la representación gráfica de un proceso se realiza en un formato estandarizado que contiene el nombre de proceso, los responsables de su elaboración, la fecha y los símbolos utilizados para su desarrollo.
- ✓ **Gestión de pedidos:** Según López (2008):
Consiste en el conjunto de actividades que resultan del cumplimiento de órdenes de pedido del cliente. Contrato y pedido son dos figuras de un mismo concepto: contraprestación. El contrato al igual que el pedido, existe desde el momento en que una o más personas consienten en obligarse, respecto de otra, a dar alguna cosa o prestar algún servicio.
- ✓ **Homologar:** “Homologación de proveedores por referencia generando integración vertical de la cadena de abastecimiento, de modo tal que disminuya la labor

administrativa y se generen relaciones duraderas que dinamicen, las ordenes de compras en lotes pequeños y frecuentes” Schonberger (1983).

- ✓ **Indicadores:** Indicador como una proposición que idéntica un rasgo o característica empíricamente observable, que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste basado en análisis teórico previo, e integrando en un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis puede orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos (Estévez & Pérez, 2007, p. 37).
- ✓ **Inventario:** Podemos decir que el inventario es una relación detallada de los materiales, productos, mercancías que tiene la empresa almacenados y clasificados según categorías. Según Bustos & Chacón (2012) “aglutinan el conjunto de bienes que las empresas requieren para satisfacer la demanda de los productos que ofertan” desde el punto de vista contable, los inventarios están considerados como activos circulantes de suma importancia que afectan directamente a la rentabilidad de la empresa.
- ✓ **Logística:** La logística hace parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales hacia delante y hacia atrás, el almacenaje de bienes, la presentación de servicios y la información relacionada entre un punto de origen y un punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Según Acero (2003) “La logística constituye en gran medida el enfoque dinámico de la empresa y comprende al menos tres subsistemas principales: un subsistema de control, un subsistema operacional y un subsistema organizacional” (p. 279).
- ✓ **Orden de compra:** Es comprar el material correcto de acuerdo con las especificaciones establecidas, al precio justo del proveedor mejor y más adecuado, para entregarse con fecha indicada, en las cantidades necesarias (Herbert, 1999).

Conciérne en las especificaciones exactas del proveedor, fecha, precio, cantidad y términos de pago para dar el inicio a la gestión de compras.

- ✓ **Planificar:** “Hacer plan o proyecto de una acción. La empresa en estudio no cuenta con planificación previa para la adquisición de artículos” (RAE, 2017).
- ✓ **Proceso:** “Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (Definición ABC, 2007). La empresa en estudio no cuenta con procesos establecidos en el área de compras.
- ✓ **Productividad:** Ante un buen procedimiento de compras la productividad debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador.
- ✓ **Proveedor:**

Algunas empresas venden directamente al consumidor final, mientras que otras son un eslabón más en la cadena de distribución. Cuando el negocio es uno de los intermediarios dentro de esta cadena, adquiere una doble función: es cliente de un eslabón (proveedor o fabricante) anterior y proveedor del negocio siguiente.

Cualquier cambio en la situación del proveedor afectará al negocio y a los clientes o consumidores finales si está al final de la cadena, o sus distribuidores si es un intermediario (SME Toolkit, 2010).

2.3.1 Marco Legal

- **Entidad Privada – Ecoandino S.A.C**

La empresa fue creada en el año 1998 con el objetivo de cultivar procesar y comercializar sus productos naturales y beneficiosos para la salud. Esta empresa en la actualidad cuenta con una planta de procesamiento que se encuentra en el departamento de Junín, en donde se realiza el procesamiento de diferentes productos orgánicos. Esta compañía no produce todos los productos que ofrece, pero lo adquiere de proveedores confiables en el que cumplen todas las normas de calidad para así gestionar el aprovisionamiento de dichos productos.

- **Información tributaria de la empresa**

Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada

Fecha de Inscripción: 16/07/1998

- **Información económica y financiera de la empresa**

Ecoandino S.A.C cuenta con un 35% de incremento en ventas trimestralmente, siendo julio y diciembre del año 2017, los meses más bajos en ventas; ya que en estos meses las ventas disminuyen en un 5%. Obteniendo un 60% de utilidades al año.

- **Proyectos actuales**

Actualmente la empresa está incursionando con la innovación de productos para desayunos como tendencia saludable, en el que les permitirá ingresar a nuevos mercados con productos orgánicos en presentación retail.

- **Perspectiva empresarial**

Se requiere implementar una mejora en el proceso de aprovisionamiento en donde haya indicadores de calidad en cuanto a los productos a aprovisionar, como contar con proveedores especializados que estén sujetos a los requisitos dispuestos por el área comercial y calidad para su aseguramiento real de la mercadería a aprovisionar.

Capítulo III

3. Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis general

La mejora de atención de los clientes está asociada significativamente al proceso de aprovisionamiento de la empresa Ecoandino S.A.C

3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

La planificación y eficiencia influye significativamente en la atención de los clientes.

Hipótesis específica 2:

La evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes.

Hipótesis específica 3:

El almacenamiento de los productos influye en la atención de los clientes

3.3 Variables o Unidades de análisis

3.3.1 Variable Independiente: Proceso de Aprovisionamiento

La variable Independiente es el Proceso de Aprovisionamiento la cual está conformada por estas tres sub variables que son Planificación y Eficiencia, Cotización y selección y almacenamiento

El proceso de Planificación y Eficiencia consiste definir que necesita la Organización, cuanto y para cuando lo necesita, dentro de un periodo de tiempo determinado. Considerando la Eficiencia como la utilización de los recursos de la mejor manera para el logro de los objetivos de la organización.

Una vez culminado el primer punto se procede con la Cotización y Selección del Proveedor donde involucra una búsqueda exhaustiva de todos los posibles proveedores

eliminando uno a uno bajo la lista de criterios y consideración que debe cumplir, hasta reducir unos pocos a los cuales se le solicitara cotización de los productos de interés.

Finalmente, una vez adquirido la mercancía se procederá a anticipar al área de almacén para prever la recepción y la previa verificación del producto, luego se procederá al Almacenamiento de forma adecuada verificando el control de calidad. Este deberá cumplir con el control del ingreso para proceder a clasificar los productos teniendo en cuenta la clasificación ABC identificando aquellos productos que son realmente importantes y concentrar en ellos una mayor atención y dedicación de tiempo, esfuerzo y dinero en su control.

3.3.2 Variable Dependiente: Atención de los clientes

La variable Dependiente es la Atención de los clientes la cual está conformada por estas tres sub variables que son: Calidad del producto, Despacho de Mercaderías y Gestión de reclamos.

La calidad del producto comprende que las mercaderías adquiridas deben cumplir con las especificaciones técnicas solicitadas. Para ello, se procederá a muestrear el producto y se analizará para corroborar la información del proveedor antes de ser atendido al cliente final.

Una vez teniendo un óptimo resultado se procederá a dar la orden para que se proceda a despachar la mercadería. Deberá seguir las especificaciones dadas por el Picking List, considerando los plazos de entrega y previa verificación de supervisión de transporte.

En cuanto a una Gestión de reclamos se tendrá como objetivo inmediato recuperar la confianza del cliente que ha quedado insatisfecho, para ello se evaluara el reclamo y se brindara una respuesta efectiva a su queja, brindándole una información solida desde la adquisición de la mercadería hasta su despacho final.

3.4 Matriz lógica de consistencia

Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de medición
Problema principal ¿De qué manera un proceso de aprovisionamiento mejorara la atención de los clientes de la empresa exportadora Ecoandino S.A.C en el año 2018?	Objetivo general Determinar cómo el proceso de aprovisionamiento permitirá mejorar la atención de los clientes de la empresa Ecoandino S.A.C en el año 2018	Hipótesis General La mejora de atención de los clientes está asociado significativamente al proceso de aprovisionamiento de la Empresa Ecoandino SA.C	(x) Proceso de aprovisionamiento	✓ Planificación y Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de compras ✓ Reducción de tiempo en los procesos ✓ Mercaderías atendidos a tiempo 	Encuesta
Problema Secundarios ✓ ¿De qué manera la planificación y eficiencia influye en la atención de los clientes?	Objetivo Específicos ✓ Determinar como la planificación y eficiencia incidirá en la atención de los clientes	Hipótesis Especificas ✓ La planificación y eficiencia influye significativamente en la atención de los clientes		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cotización y selección del proveedor ✓ Almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación de precios ✓ Nivel de cumplimiento de atención de proveedores ✓ Homologación de proveedores ✓ Control de los ingresos ✓ Clasificación de productos 	
✓ ¿De qué manera la evaluación de proveedores afecta a la atención de los clientes?	✓ Verificar si, la evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes	✓ Evaluar si la evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes		(y) Atención de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad del producto ✓ Despacho de Mercaderías 	
✓ ¿De qué manera el almacenamiento de los productos afecta a la atención de los clientes?	✓ Verificar si, el almacenamiento de los productos permitirá mejorar la atención de los clientes	✓ El almacenamiento de los productos influye en la atención de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de reclamos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad de la respuesta ✓ Evaluación del reclamo 	

Capítulo IV

4. Método

4.1 Tipo y método de investigación

La presente investigación es de nivel aplicado, descriptivo no experimental. Es aplicada por que busca la generación del conocimiento directo a la gestión del proceso de aprovisionamiento, como su implicancia de manera óptima en la Empresa Ecoandino S.A.C describiendo la relación existente entre la variable independiente de la gestión de aprovisionamiento y la variable dependiente de la atención de los clientes; siendo no experimental por que el procedimiento científico se aplica en su primera parte que es la etapa de observación y recopilación de datos que permitirán obtener resultados a través de la encuesta existente entre la variable independiente de la atención de los clientes debido a que se realizaron observaciones en sus procesos.

El método de investigación es el cualitativo de corte transversal, porque se realiza mediante la encuesta en un momento dado de tiempo y espacio específico

4.2 Diseño específico de investigación

El método utilizado para el diseño de la investigación es el deductivo, que trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados que sustentan las conclusiones finales del trabajo de investigación.

4.3 Población, muestra o participantes

En esta investigación se toma como muestra a toda la población de las áreas que se relacionan, así como las Gerencias ya que ellos validaran el planteamiento del proceso

Tabla 6. Detalle de personas encuestadas

Población	Muestra
Comercial	10
Calidad	6
Almacén	8
Contable	10
Gerencia	3
Logística	6
Directores	3
Administrativo	4
Total	50

Fuente: elaboración propia

Las muestras están compuestas por 50 personas entre el personal administrativo y operativo de las empresas del sector agroindustrial

$$N = \frac{z_{\alpha/2} \cdot P \cdot (1-P)}{\epsilon^2}$$

$$N = \frac{(1-0.5)(0.5)(1-0.5)}{(0.05)^2}$$

$$N = 50$$

Dónde:

N = Tamaño de la muestra = 50

$z_{\alpha/2}$ = Es el cuartil de la normal con un nivel de confianza $(1 - \alpha) \% = 1-0.5$

ϵ = Es el nivel de error de estimación $\epsilon = | P - \pi | = 0.05$

P = Es la probabilidad de éxito del evento de interés = 0.50

N = Es el tamaño de la Población 50

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Para la presente investigación se considera la aplicación de una encuesta que conto con 24 preguntas elaboradas con tipos de respuesta de escala de Likert, donde el valor que se le dio a cada respuesta fue desde el (01) completamente en desacuerdo, (02) en desacuerdo (03) indiferente , (04) de acuerdo y (05) completamente de acuerdo, en la encuesta elaborara se están considerando preguntas respecto a cada variable que cuenta con dimensiones e

indicadores que nos permitirán identificar cuál de las dimensiones es la que cuenta con mayores deficiencias para poder sugerir un plan de mejora en las recomendaciones.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Luego del diseño de la encuesta se procederá a explicar el motivo de la aplicación a todos los que participaron en la encuesta. Luego se procederá a procesar la información obtenida en dicha encuesta primero codificando cada encuesta con el número de respuesta correspondiente, posterior a ello se procederá a digitar los resultados en una hoja de Excel obteniéndose la base de datos.

Teniendo la base de datos completa con todos los resultados digitados se procede a ingresar dicha información en el programa SPSS, donde se obtendrán las tablas de frecuencia por cada pregunta realizada, también se obtendrán las tablas de relación o asociación entre las variables. Por último, se procederá a realizar el análisis y llegar a las conclusiones de la investigación.

4.6 Procedimiento de ejecución del estudio

Se trabajará con el siguiente procedimiento para cada fase de la ejecución del estudio:

Etapa 1: Elaboración del plan de trabajo, seleccionando primero el tema a investigar, planteamiento del estudio, marco teórico conceptual, hipótesis, variables y metodología a usar.

Etapa 2: Solicitar autorización a la Gerencia de Operación y Gerencia General de la empresa para proceder con la investigación.

Etapa 3: Diseño y validación de instrumento (encuesta).

Etapa 4: Aplicación de la encuesta diseñada para la empresa que se investigara, posteriormente se realizara una entrevista con el Gerente General de la empresa ya que se

procede a informar la problemática que se encontraron en la gestión y se brinda los resultados que se obtuvieron de la encuesta.

Etapas 5: Análisis de la información obtenida, interpretación de los resultados y redacción del informe final de tesis.

Capítulo V

5. Resultados y discusión

5.1 Datos cuantitativos

La presente encuesta fue realizada a los colaboradores que intervienen en la gestión de aprovisionamiento y fueron respondidas por ellos, la cual se mostrara a continuación.

Considerando que las encuestas se hicieron con la finalidad de implementar un proceso de aprovisionamiento para atender a los clientes de la empresa ECOANDINO S.A.C.

A continuación, se presentan los cuadros y gráficos de la investigación realizada:

Tabla 7.

Está de acuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento que se maneja en el área de compras.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	16	16
En desacuerdo	27	54	70
Indiferente	8	16	86
De acuerdo	5	10	96
Completamente de acuerdo	2	4	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

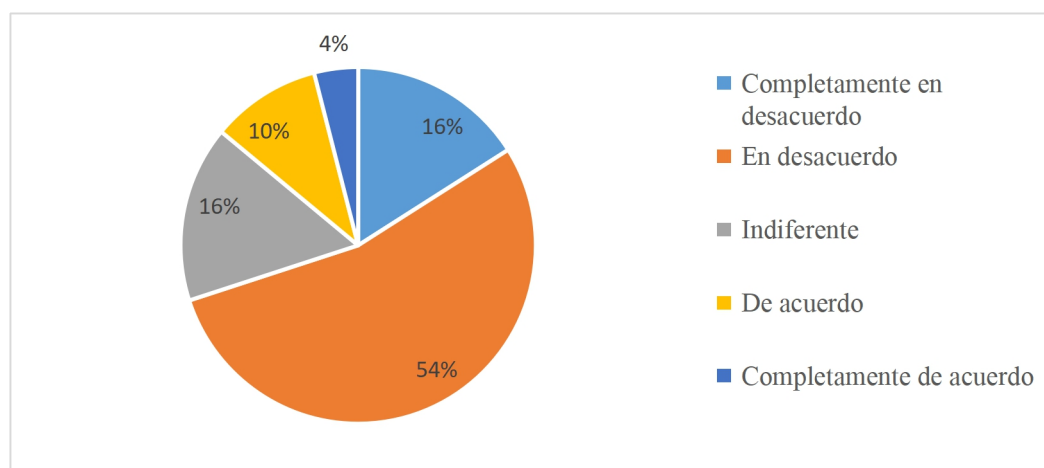


Gráfico 4. Está de acuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento que se maneja en el área de compras.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa Ecoandino S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 1 y gráfico 1 podemos decir que el 54% de los colaboradores que corresponde a 27 del total de los encuestados están en desacuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento debido a que no existe un flujo real de procedimiento al iniciar la gestión de compras, teniendo interrelación con las áreas que competen desde el inicio de un requerimiento hasta el cumplimiento de la atención, el 16% que corresponde a 8 de ellos están completamente en desacuerdo, ello corrobora que la mayoría de encuestados no dan el visto bueno al actual proceso de aprovisionamiento por lo ya mencionado anteriormente, el 16% que corresponde a 8 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, el 10% que corresponde a 5 de ellos indica que están de acuerdo y el 4% que corresponden a 2 colaboradores indican que están totalmente de acuerdo, en los 3 últimos porcentajes se analizó que no representan la mayoría de los encuestados por lo tanto se considera que se debe mejorar el actual proceso de aprovisionamiento para poder cumplir con los requerimientos a tiempo y así no residir en reclamos por parte de los clientes de la empresa.

Tabla 8.

Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	8	8
De acuerdo	34	68	76
Completamente de acuerdo	10	20	96
En desacuerdo	2	4	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

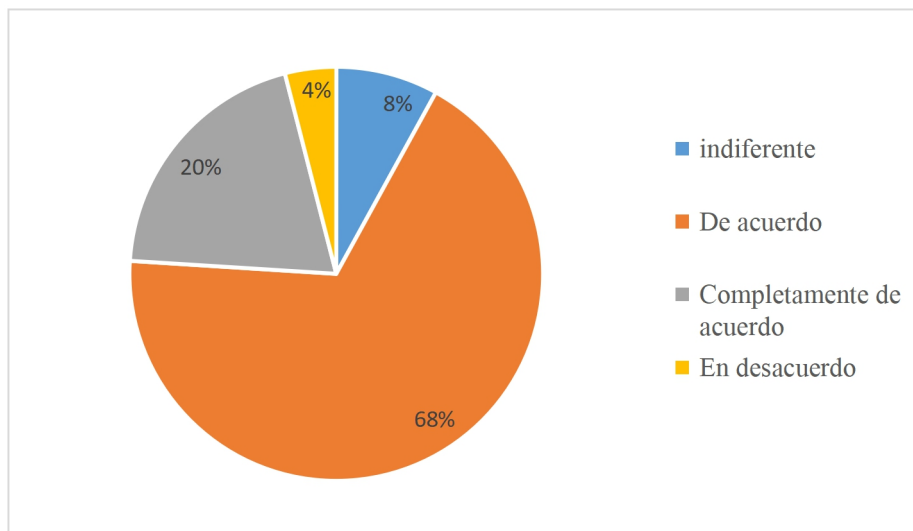


Gráfico 5. Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes.

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 2 y gráfico 2 podemos decir que el 68% de los colaboradores que corresponden a 34 de los encuestados están de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes de la empresa, el 20% que representa a 10 de ellos están completamente de acuerdo, el 8% que corresponde a 4 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 4% que corresponden a 2 colaboradores indican que están en desacuerdo. Del total de los encuestados el 88% que equivalen a 44 colaboradores de 50 encuestados indican que se requiere la mejora de un proceso de aprovisionamiento, por ello se procederá hacer la modificación bajo los alcances recibidos por cada trabajador, informes revisados por cada área y observaciones del actual procedimiento con él que se ha venido trabajando.

Tabla 9.

Considera usted que como parte de planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los productos que más se demandan

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2	2
De acuerdo	17	34	36
Completamente de acuerdo	32	64	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

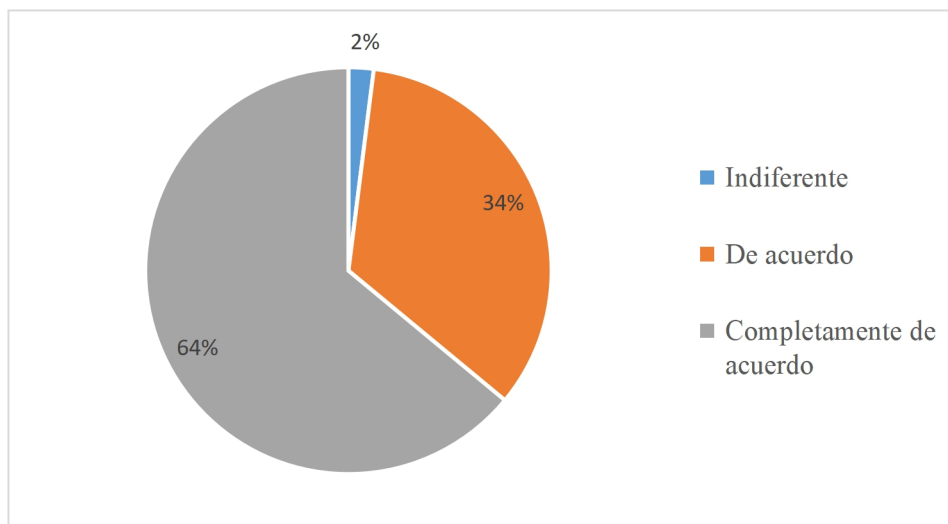


Gráfico 6. Considera usted que como parte de planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los productos que más se demandan

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 3 y gráfico 3 podemos decir que el 64% de los colaboradores que corresponden a 32 de los encuestados están completamente de acuerdo en contar con un plan de compras anual de los productos más demandados, el 34% que representan 17 de ellos están de acuerdo, y solo un 2% que corresponde a 1 colaborador encuestado indica que es indiferente. Por lo tanto; se muestra que el 98 % de 49 encuestados consideran que como parte de la planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los

productos que más se demandan, con ello contribuiría a obtener las mejores condiciones en calidad, servicio y precio para los bienes y servicios demandados.

Una rentabilidad que beneficiará no sólo al departamento de compras de la empresa sino al conjunto de la organización a través de la normalización y estandarización de la función de compras en todos los departamentos, impulsando así el trabajo el equipo.

Tabla 10.

Considera usted que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	8	8
De acuerdo	30	60	68
Completamente de acuerdo	16	32	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

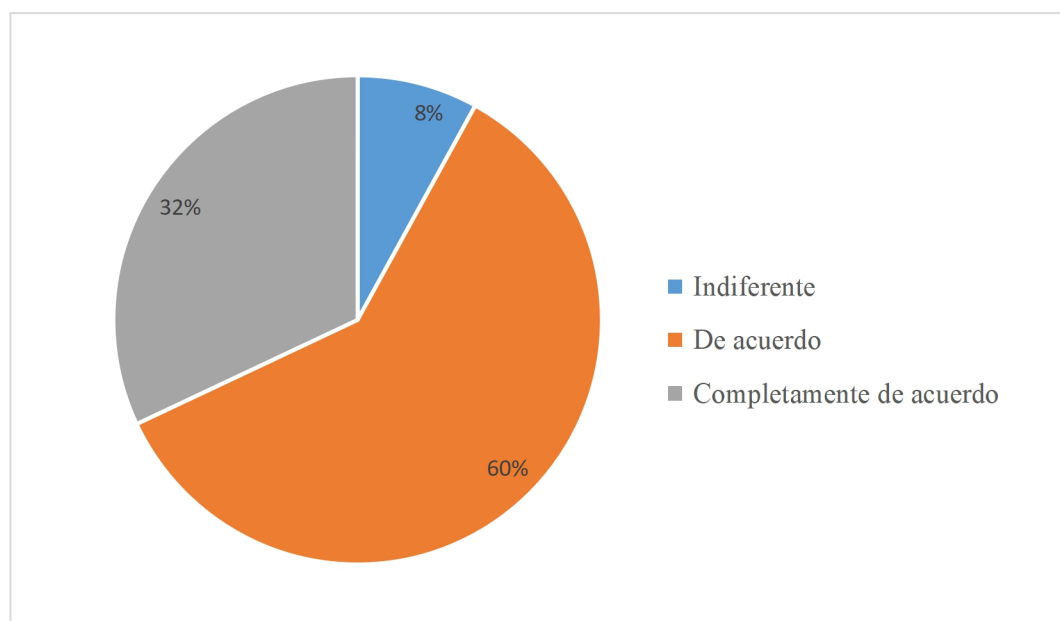


Gráfico 7. Considera usted que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 4 y gráfico 4 podemos decir que el 60% de los colaboradores que corresponden a 30 de los encuestados están de acuerdo en que se debería conocer el proceso de aprovisionamiento, el 32% que representan 16 están completamente de acuerdo y solo un 8% que corresponde a 4 colaboradores encuestados indica que es indiferente. Por lo tanto; se muestra que el 92 % de 46 encuestados consideran que se todo el personal involucrado debería conocer el proceso de aprovisionamiento para que haya una reducción en los tiempos de los procesos con el fin de lograr óptimos niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible, que les permita ser competitivos, rentables y se diferencien de su competencia por su calidad de procesos y servicio al cliente.

Tabla 11.

Considera usted que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	8	16	16
De acuerdo	41	82	98
Completamente de acuerdo	1	2	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

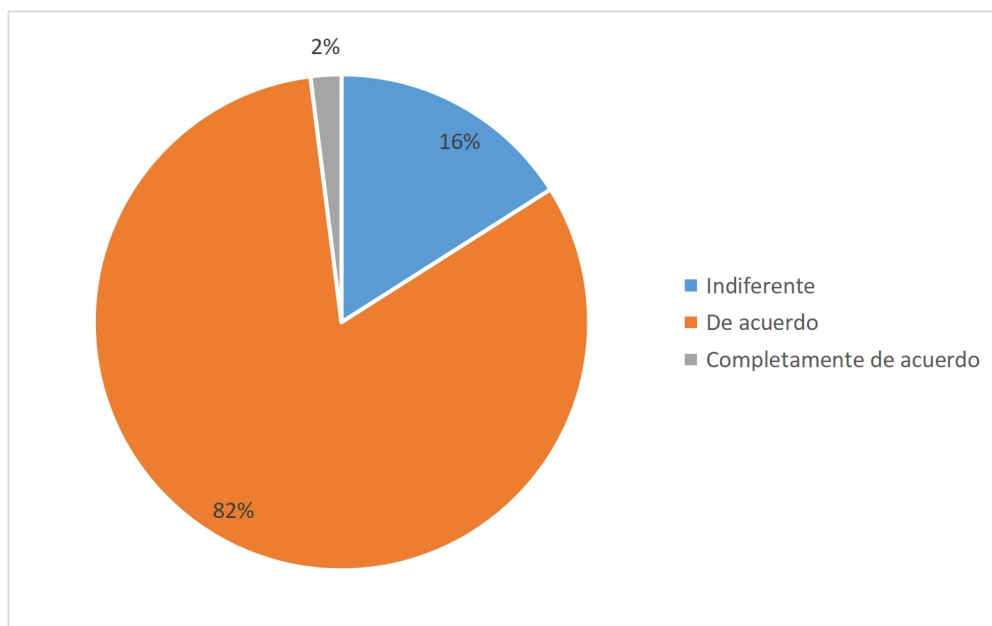


Gráfico 8. Considera usted que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 5 y gráfico 5 podemos decir que el 82% de los colaboradores que corresponden a 41 de los encuestados están de acuerdo en que se debería formalizar las solicitudes de compras con un formato de requerimiento, el 2% que representan 1 de ellos está completamente de acuerdo y solo un 16% que corresponde a 8 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se muestra que el 84 % de 42 encuestados consideran que con un formato de requerimiento agilizaría y optimizaría el desempeño, a su vez la solicitud sería más acertado al contar con información adicional.

Tabla 12.

El área de compras cumple con la atención de la mercadería tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	8	16	16
En desacuerdo	32	64	80
Indiferente	6	12	92
De acuerdo	2	4	96
Completamente de acuerdo	2	4	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

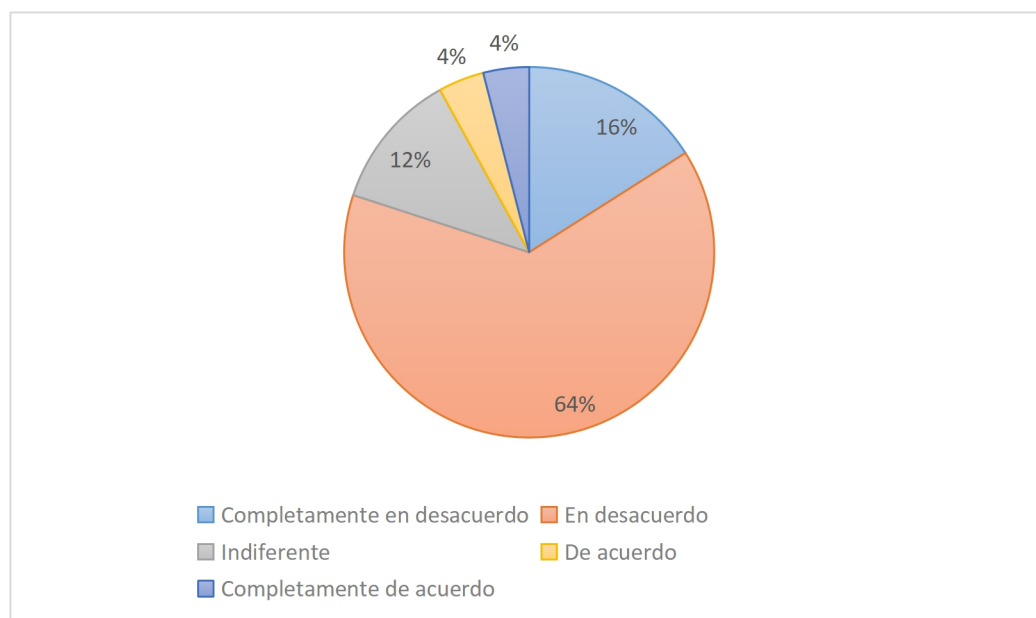


Gráfico 9. El área de compras cumple con la atención de las mercaderías a tiempo

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 6 y gráfico 6 podemos decir que el 64% de los colaboradores que corresponden a 32 de los encuestados están en desacuerdo debido a que el área de compras no cumple con la atención de las mercaderías a tiempo, el 16% que representa a 8 de ellos están completamente en desacuerdo, el 12% que corresponde a 6 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 4% que corresponden a 2 colabores indican que están

de acuerdo y el 4% que corresponden a 2 colaboradores indican que están completamente en desacuerdo . Del total de los encuestados que representa el 80% que equivalen a 46 colaboradores de 50 encuestados ratifica que las mercaderías no son atendidas a tiempo esto nos ayuda a analizar los periodos medios de entrega por proveedor y el cumplimiento de plazos establecidos.

Tabla 13.

Se debería evaluar la situación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de abastecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	4	4
De acuerdo	20	40	44
Completamente de acuerdo	28	56	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

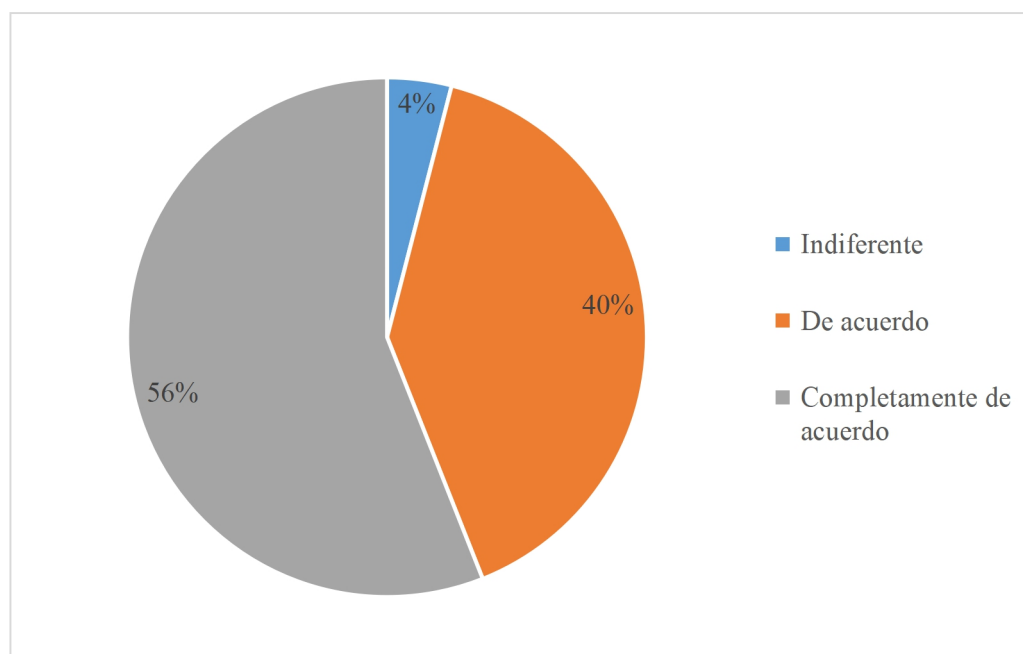


Gráfico 10. Se debería evaluar la situación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de abastecimiento

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 7 y gráfico 7 podemos decir que el 56% de los colaboradores que corresponden a 28 de los encuestados están de acuerdo en que se debería evaluar la situación financiera del proveedor, el 40% que representan 20 de ellos está completamente de acuerdo y solo un 4% que corresponde a 2 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se muestra que el 46 % de 48 encuestados consideran que antes de consolidar una negociación con un proveedor se debería evaluar la viabilidad de la situación financiera de la empresa, determinando si su situación económica es estable ya que ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos, la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos y como la poca posibilidad de que nos otorguen finamiento, a su vez se debe asegurar que el proveedor cuente con liquidez suficiente para poder hacerse responsable ante una mala gestión.

Tabla 14.

Los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	13	26	26
Indiferente	17	34	60
De acuerdo	19	38	98
Completamente de acuerdo	1	2	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

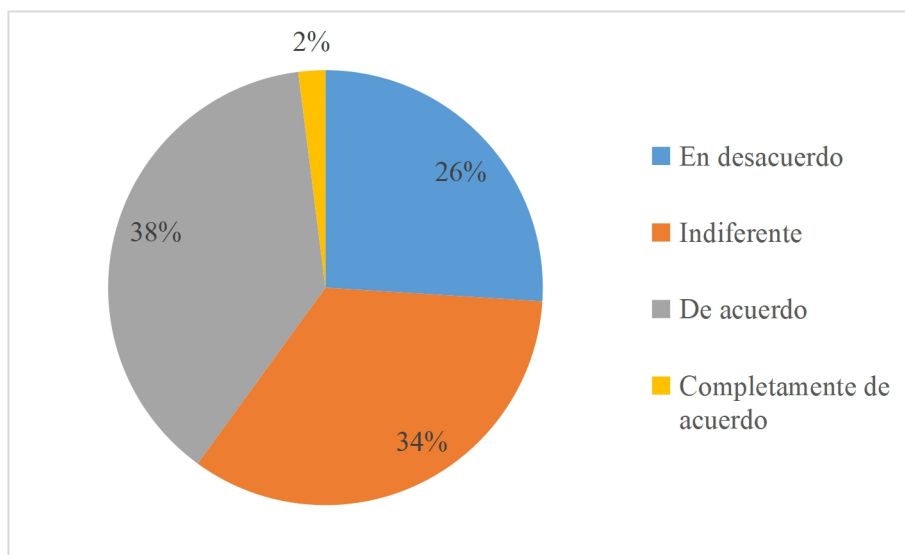


Gráfico 11. Los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 8 y gráfico 8 podemos decir que el 38% de los colaboradores que corresponden a 19 de los encuestados están de acuerdo que los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra a abastecer, el 2% que representa a 1 de ellos están completamente de acuerdo, el 34% que corresponde a 17 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 26% que corresponden a 13 colaboradores indican que están en desacuerdo. Realizando el análisis se observa que, si es importante evaluar los precios de los proveedores según la cantidad a comprar, como también se debe analizar otros factores que complementen que la mercadería cumpla con todos los requisitos que son estipulados por la empresa

Tabla 15.

Se debería medir el nivel de cumplimiento de atención de sus proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De acuerdo	21	42	42
Completamente de acuerdo	29	58	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

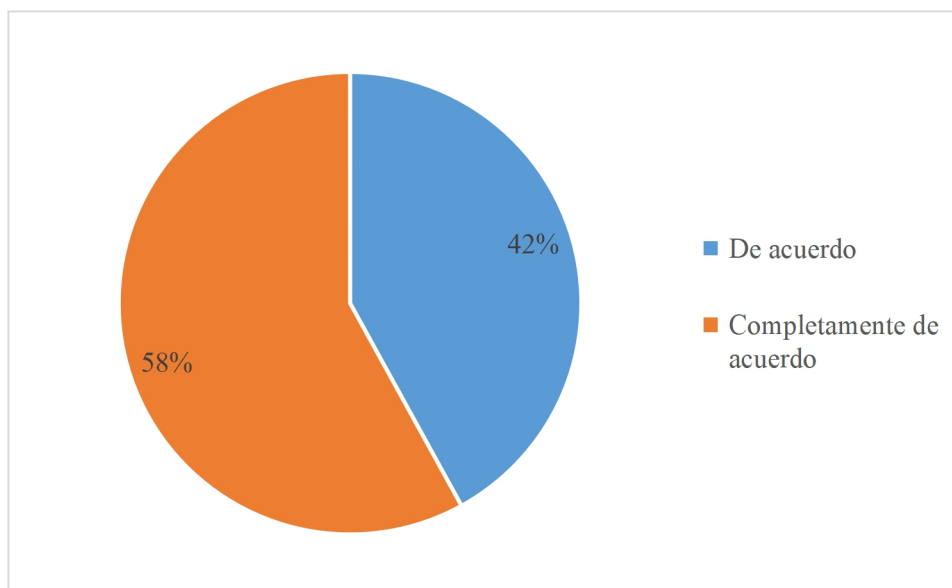


Gráfico 12. Se debería medir el nivel de cumplimiento de atención de sus proveedores

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 9 y gráfico 9 podemos decir que el 58% de los colaboradores que corresponden a 29 de los encuestados están completamente de acuerdo en que se debería medir el nivel de cumplimiento de la atención de los proveedores, el 42% que representan 21 están de acuerdo. Por lo tanto, aquí es recomendable revisar los registros de entrega para determinar si son puntuales. También es conveniente revisar la calidad de las entregas para que la empresa se asegure de que el precio pagado es conveniente y, así, la calidad pueda ser constante en el tiempo.

Tabla 16.

Con un indicador de evaluación de precios aumentara el número de productos y proveedores de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	13	26	26
De acuerdo	30	60	86
Completamente de acuerdo	7	14	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

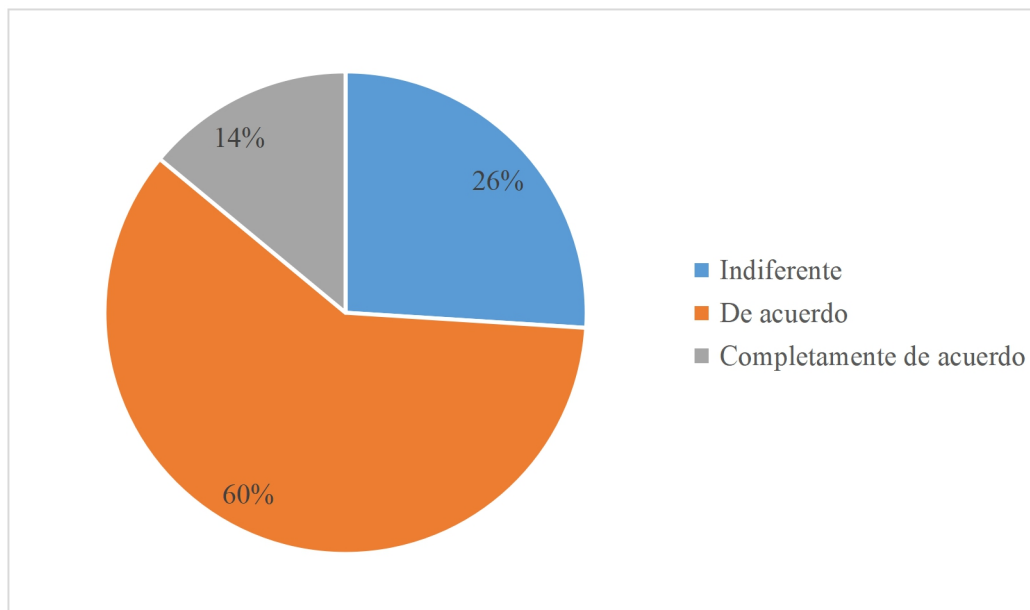


Gráfico 13. Con un indicador de evaluación de precios aumentara el número de productos y proveedores de la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 12 y gráfico 9 podemos decir que el 60% de los colaboradores que corresponden a 30 de los encuestados están de acuerdo en que se debería contar con un indicador de evaluación de precios, el 14% que representan 7 de ellos está completamente de acuerdo y solo un 26% que corresponde a 13 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se considera que se muestra que el 46 % de 48 encuestados consideran que antes de consolidar una negociación con un proveedor se debería evaluar la viabilidad de la situación financiera de la empresa, determinando si su situación económica es estable ya que ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus productos, la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos y como la poca posibilidad de que nos otorguen finamiento, a su vez se debe asegurar que el proveedor cuente con liquidez suficiente para poder hacerse responsable ante una mala gestión.

Tabla 17.

Debería realizarse la homologación de proveedores para minimizar los riesgos en el proceso de aprovisionamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	4	4
Indiferente	12	24	28
De acuerdo	35	70	98
Completamente de acuerdo	1	2	100
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

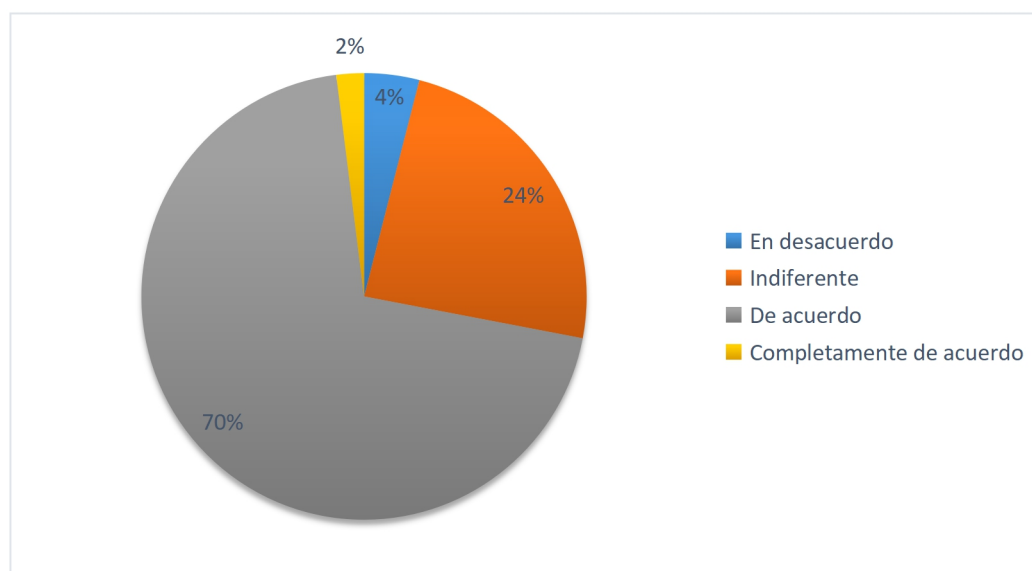


Gráfico 14. *Debería realizarse la homologación de proveedores para minimizar los riesgos en el proceso de aprovisionamiento*

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 11 y gráfico 11 podemos decir que el 70% de los colaboradores que corresponden a 35 de los encuestados están de acuerdo con la homologación a nuestros proveedores, el 2% que representa a 1 de ellos están completamente de acuerdo, el 24% que corresponde a 12 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 4% que corresponden a 2 colabores indican que están desacuerdo. Por ello se concluye analizar que la

homologación de nuestros proveedores nos permitirá evaluar la capacidad que tienen para cumplir nuestros criterios de calidad ahorrando tiempo en la selección de compra como también mantener más margen de negociación, a su vez evita problemas ya que han de cumplir nuestros compromisos.

Tabla 18.

Se debería realizar contratos a los proveedores seleccionados para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, referente a plazo de entrega y calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De acuerdo	12	24	24
Completamente de acuerdo	38	76	100
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

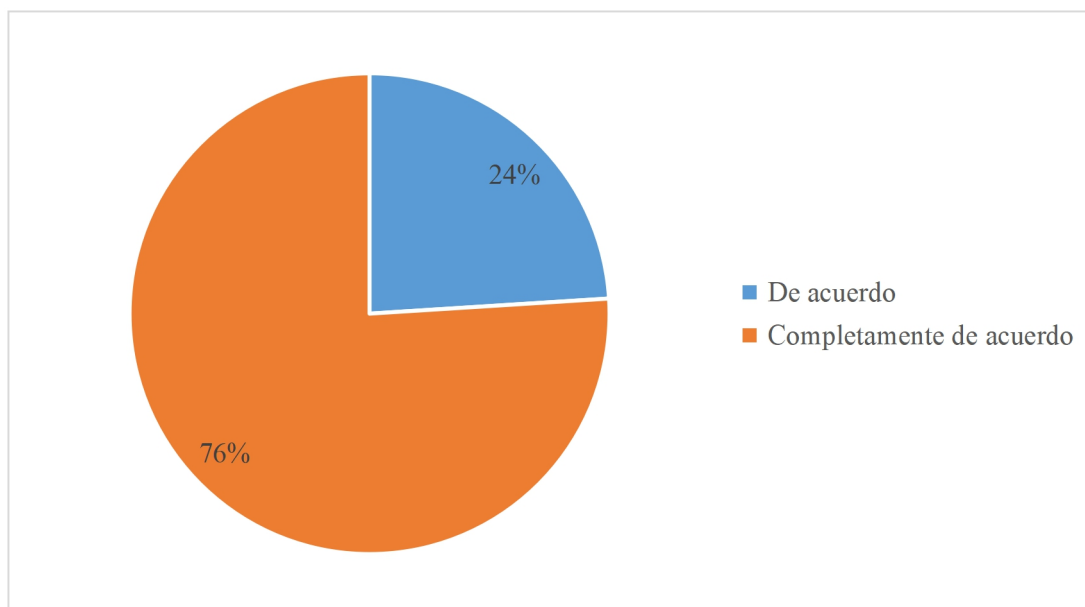


Gráfico 15. Se debería realizar contratos a los proveedores seleccionados para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, referente a plazo de entrega y calidad

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 9 y gráfico 9 podemos decir que el 76% de los colaboradores que corresponden a 38 de los encuestados están completamente de acuerdo en que se debería

realizar contrato a los proveedores para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, el 24% que representan 12 de ellos están de acuerdo. Según los resultados obtenidos se procederá con la emisión del contrato en las relaciones comerciales con los proveedores donde quedarán establecido las obligaciones y las responsabilidades que asume cada una de las partes implicadas. Así, en el caso de que alguna de las partes lo incumpla y sea necesario recurrir a la justicia, el proceso será mucho más sencillo, corto y menos costoso.

Tabla 19.

Como parte de planificación considera usted que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto al área de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2	2
De acuerdo	26	52	54
Completamente de acuerdo	23	46	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

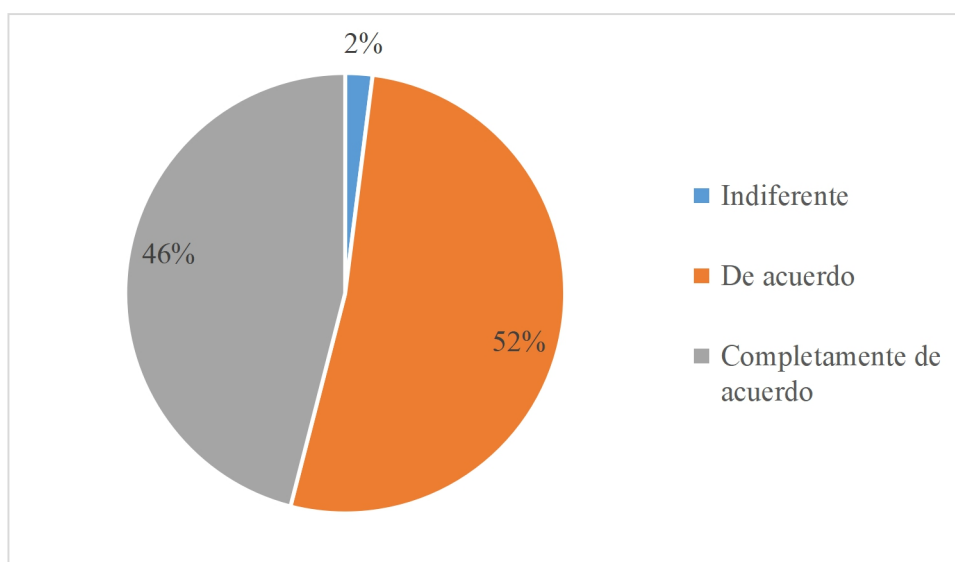


Gráfico 16. Como parte de planificación considera usted que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto al área de calidad

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 13 y gráfico 13 podemos decir que el 52% de los colaboradores que corresponden a 26 de los encuestados están de acuerdo en que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto del área de calidad, el 46% que representan 23 de ellos está completamente de acuerdo y solo un 2% que corresponde a 1^a colaborador encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se muestra que el 98 % de 49 encuestados están de acuerdo que los proveedores deberían ser auditados por del área de calidad asegurando que dicha empresa cumple con todas las normas de calidad asegurándola inocuidad del producto a atender, cumpliendo con ello se procedería a dar aceptación al proveedor para así empezar con los acuerdos comerciales.

Tabla 20.

Se debería anticipar la entrega de mercaderías para prever el almacenamiento de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	3	6.0	6.0
De acuerdo	22	44.0	50.0
Completamente de acuerdo	25	50.0	100.0
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

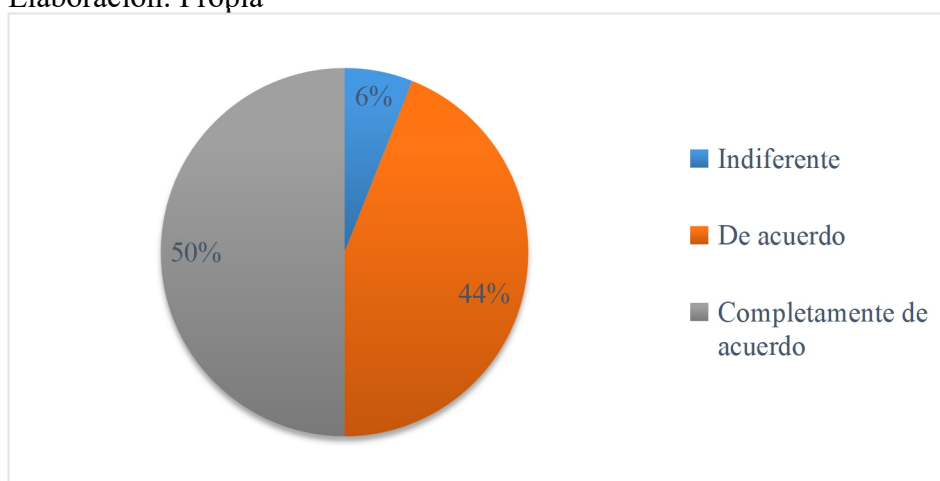


Gráfico 17. Se debería anticipar la entrega de mercaderías para prever el almacenamiento de los productos

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 14 y gráfico 14 podemos decir que el 50% de los colaboradores que corresponden a 25 de los encuestados están de acuerdo en que se debería anticipar la entrega de las mercaderías, el 44% que representan 22 de ellos está completamente de acuerdo y solo un 6% que corresponde a 3 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se muestra que el 94 % de 47 encuestados consideran que los proveedores deben establecer fechas exactas en coordinación con el responsable de compras, para que la información sea transmitida con anticipación al responsable de almacén y así prevea el espacio de almacenamiento de la mercadería a recibir, dichos acuerdos deben ser estipulados en la orden de compra y este debe ser enviado al responsable de almacén para que tenga conocimiento y prevea la recepción.

Tabla 21.

Se debería tener un mayor control en la recepción de las mercaderías antes de proceder con su almacenamiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	4	4.1
De acuerdo	21	42	46.9
Completamente de acuerdo	26	52	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

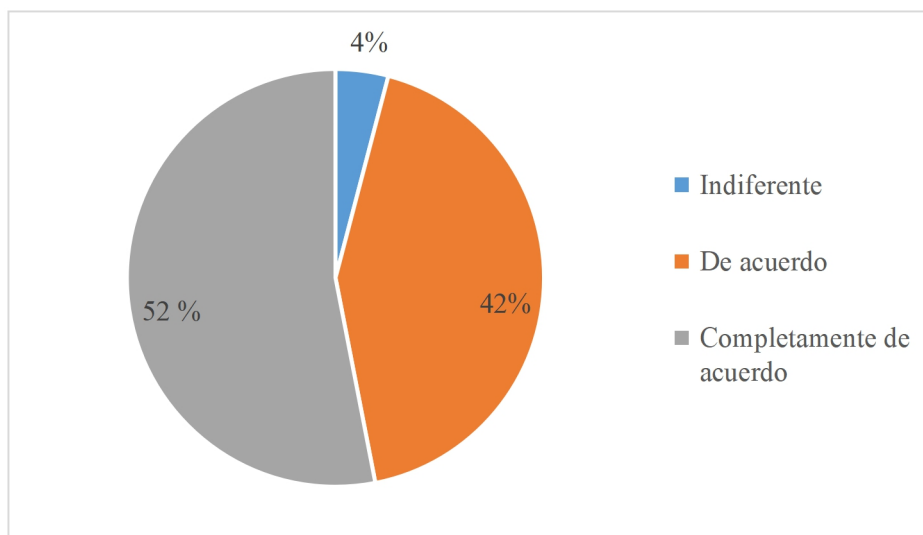


Gráfico 18. Se debería tener un mayor control en la recepción de las mercaderías antes de proceder con su almacenamiento

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 15 y gráfico 15 podemos decir que el 52% de los colaboradores que corresponden a 26 de los encuestados están completamente de acuerdo en el mayor control de la recepción de las mercaderías, el 42% que representan 21 de ellos están de acuerdo y solo un 4% que corresponde a 2 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el responsable de almacén debería cumplir con un buen control en la recepción de la mercadería antes de proceder a su almacenamiento debido a que esto ayudara a controlar si los productos recibidos cumplen con lo establecido en la orden de compra para luego garantizar un **control** completo de las existencias en almacén que nos facilita su coordinación con el resto de procesos logísticos implicados, ofreciendo máxima fiabilidad en el inventario

Tabla 22.

Se debería clasificar los productos bajo el método ABC para proceder con la gestión de almacenamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	4	4
De acuerdo	21	42	46
Completamente de acuerdo	27	54	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

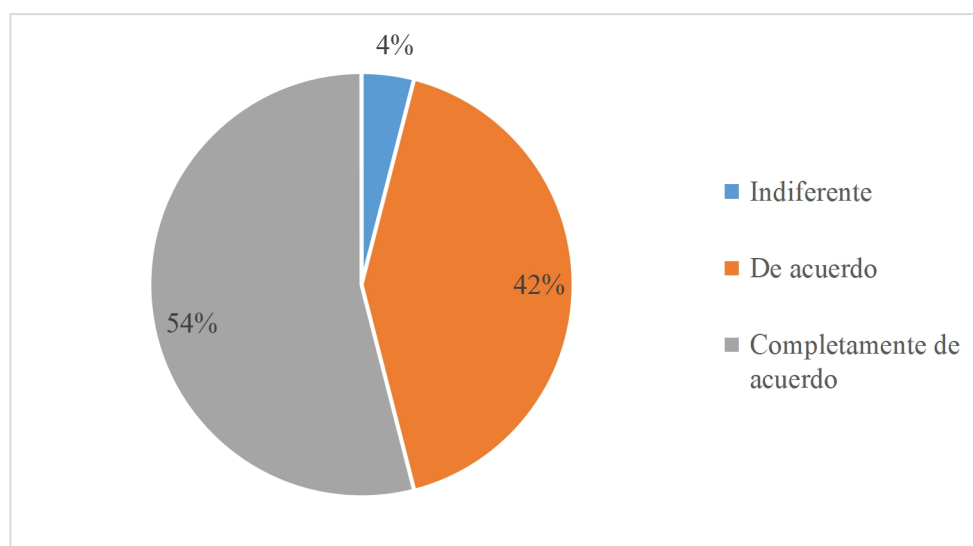


Gráfico 19. Se debería clasificar los productos bajo el método ABC para proceder con la gestión de almacenamiento

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 16 y gráfico 16 podemos decir que el 54% de los colaboradores que corresponden a 27 de los encuestados están completamente de acuerdo en la clasificación de los productos bajo el método ABC, el 42% que representan 21 de ellos están de acuerdo y solo un 4% que corresponde a 2 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto, el objetivo de esta metodología es optimizar la organización de los productos de tal

forma que los más atractivos para el público y solicitados se encuentren a un alcance más directo y rápido. Con ello se reducen los tiempos de búsqueda y se aumenta la eficacia.

Tabla 23.

Considera usted que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	8.0	8.0
De acuerdo	32	64.0	72.0
Completamente de acuerdo	14	28.0	100.0
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

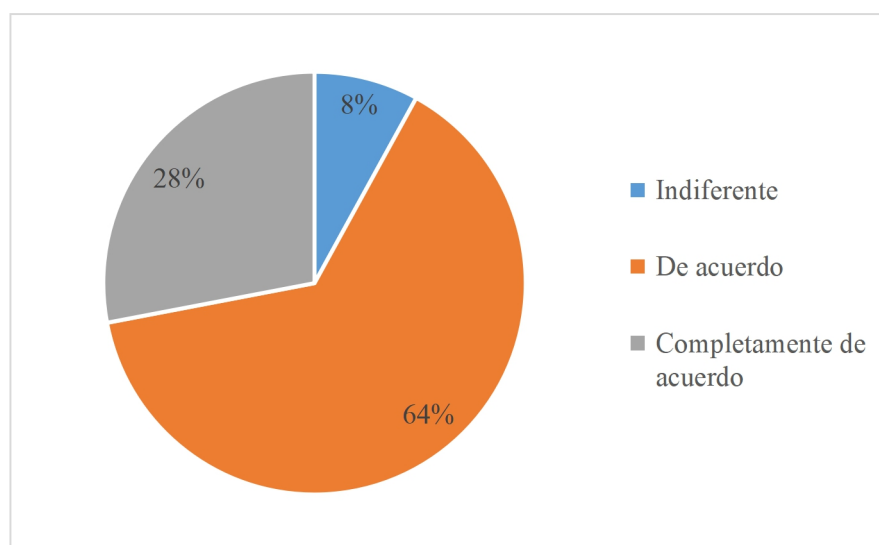


Gráfico 20. Considera usted que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 17 y gráfico 17 podemos decir que el 64% de los colaboradores que corresponden a 32 de los encuestados están de acuerdo que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas, el 28% que representan 14 de ellos están completamente de acuerdo y solo un 8% que corresponde a 4 colaboradores encuestados

indica que son indiferentes. Por lo tanto; se analiza que ante cualquier gestión de compra el proveedor deberá presentar su ficha técnica del producto debido a que los datos que se presenten en la ficha, así como su correcta redacción es importante para verificar la calidad de los productos y así garantizar la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la incorrecta utilización de un producto puede llegar a causar daños.

Tabla 24.

La empresa debería muestrear la mercadería comprada para realizar análisis que comprueben la calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2	2
Indiferente	2	4	6
De acuerdo	28	56	62
Completamente de acuerdo	19	38	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

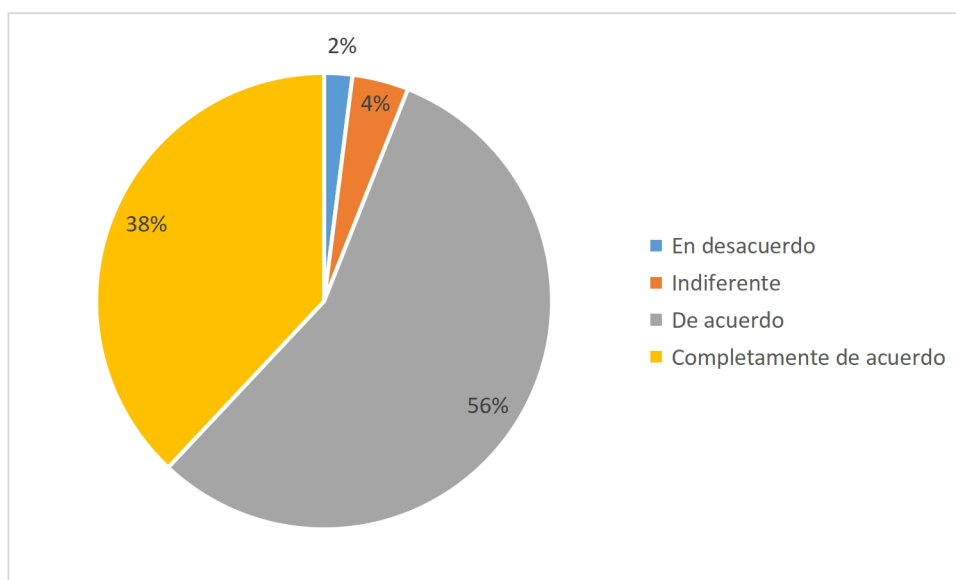


Gráfico 21. La empresa debería muestrear la mercadería comprada para realizar análisis que comprueben la calidad del producto

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 18 y gráfico 18 podemos decir que el 56% de los colaboradores que corresponden a 28 de los encuestados están de acuerdo del muestreo del producto para corroborar la calidad del producto, el 38% que representa a 19 de ellos están completamente de acuerdo, el 4% que corresponde a 2 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 2% que corresponden a 1 colabores indican que están desacuerdo. Analizando los resultados se debería muestrear la mercadería para asegurar que se cumplen ciertos niveles de calidad con un buen grado de seguridad. Ya que el muestreo de aceptación es el proceso de inspección de una muestra de unidades extraídas de un lote con el propósito de aceptar o rechazar todo el lote.

Tabla 25.

La compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	36	36
Completamente de acuerdo	32	64	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

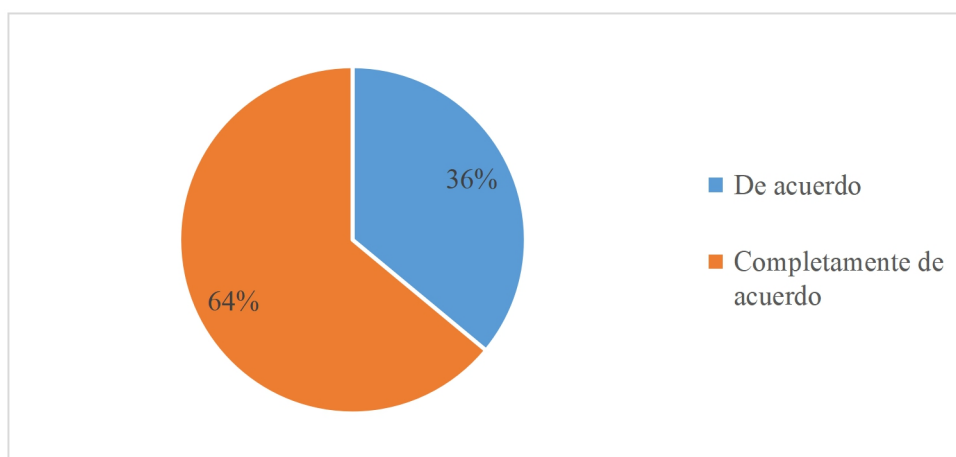


Gráfico 22. La compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 19 y gráfico 19 podemos decir que el 64% de los colaboradores que corresponden a 32 de los encuestados están completamente de acuerdo que la compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes, el 36% que representan 18 de ellos están de acuerdo. Según los resultados obtenidos se determina que, dentro de las organizaciones, los índices de satisfacción de los clientes pueden tener efectos de gran alcance. Enfocando a los empleados sobre la importancia del cumplimiento de las expectativas de los clientes. Además, cuándo estos indicadores son decrecientes, advierten a la empresa sobre los problemas que puede afectar las ventas y la rentabilidad.

Tabla 26.

Se debería contar con un formato de packing list para reducir los errores en los despachos de las mercaderías

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2	2
Indiferente	24	48	50
De acuerdo	21	42	92
Completamente de acuerdo	4	8	100
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

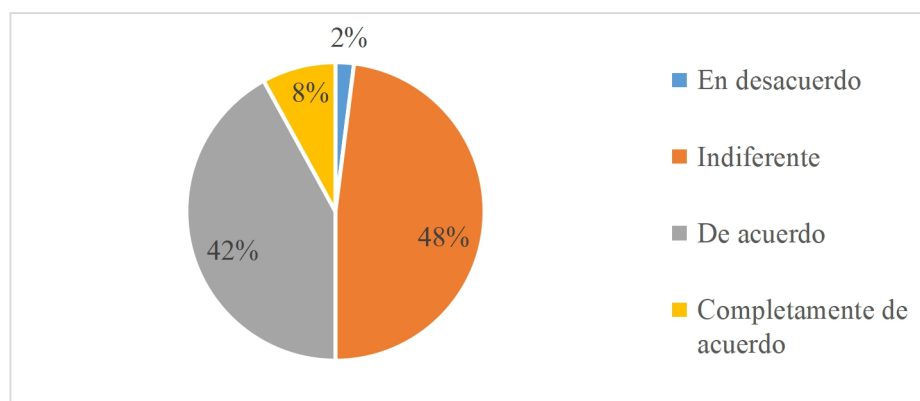


Gráfico 23. Se debería contar con un formato de packing list para reducir los errores en los despachos de las mercaderías

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 20 y gráfico 20 podemos decir que el 42% de los colaboradores que corresponden a 21 de los encuestados están de acuerdo que se debería contar con un formato de packing list, el 8% que representa a 4 de ellos están completamente de acuerdo, el 48 % que corresponde a 24 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 2% que corresponden a 1 colabores indican que están desacuerdo. Analizando los resultados se determina que el packing list debe ser entregado antes de proceder con el embalaje final de la mercadería, por ello dicho documento debe ser elaborado por el representate comercial donde detalla todas las mercancías embarcadas o todos los componentes de una misma mercancía de gran volumen, especificando con mayor precisión las formas de embalaje, cantidad, calidad, marcas, series, pesos, dimensiones, contenido de cada bulto y cuantas partes están fraccionadas. Este debería ser un complemento de la factura comercial, por ello el packing list tiene como objetivo facilitar la localización de la mercancía dentro de un lote, además de permitir el fácil reconocimiento de los productos.

Tabla 27.

Se debe manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho de la mercadería

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	8	8
De acuerdo	35	70	78
Completamente de acuerdo	11	22	100
Total	50	100.0	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

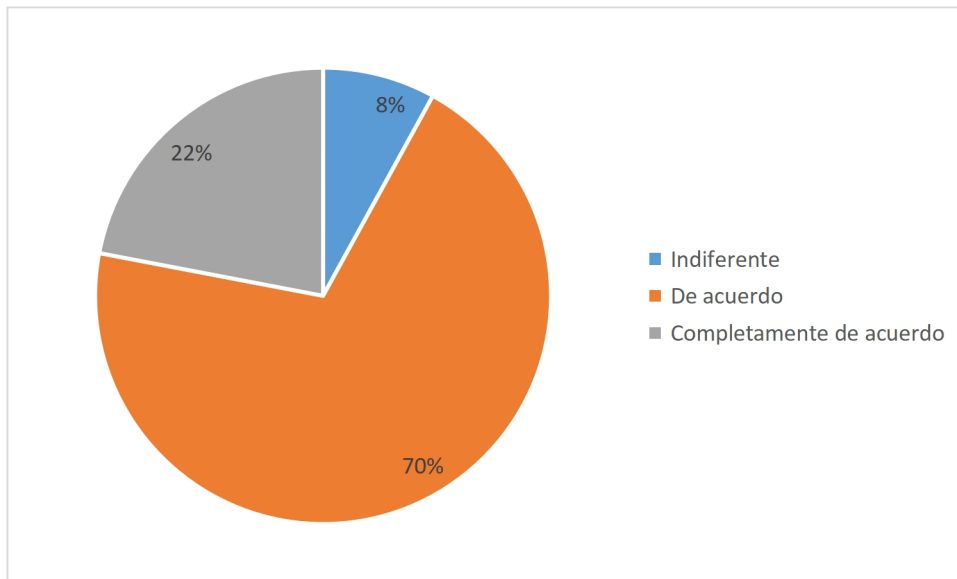


Gráfico 24. Se debe manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho de la mercadería

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C

Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 21 y gráfico 21 podemos decir que el 70% de los colaboradores que corresponden a 35 de los encuestados están completamente de acuerdo que se debería manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho, el 22% que representan 11 de ellos están completamente de acuerdo y solo un 8% que corresponde a 4 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Por lo tanto; se analiza que se debe tener una buena coordinación en la comunicación del área comercial y almacén para poder brindar una correcta información sobre la fecha de atención de la mercadería al cliente final.

Tabla 28.

Se debe asegurar el transporte de la mercadería en su traslado del almacén hasta el terminal aéreo o portuario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	2	2
Indiferente	7	14	16
De acuerdo	31	62	78
Completamente de acuerdo	11	22	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

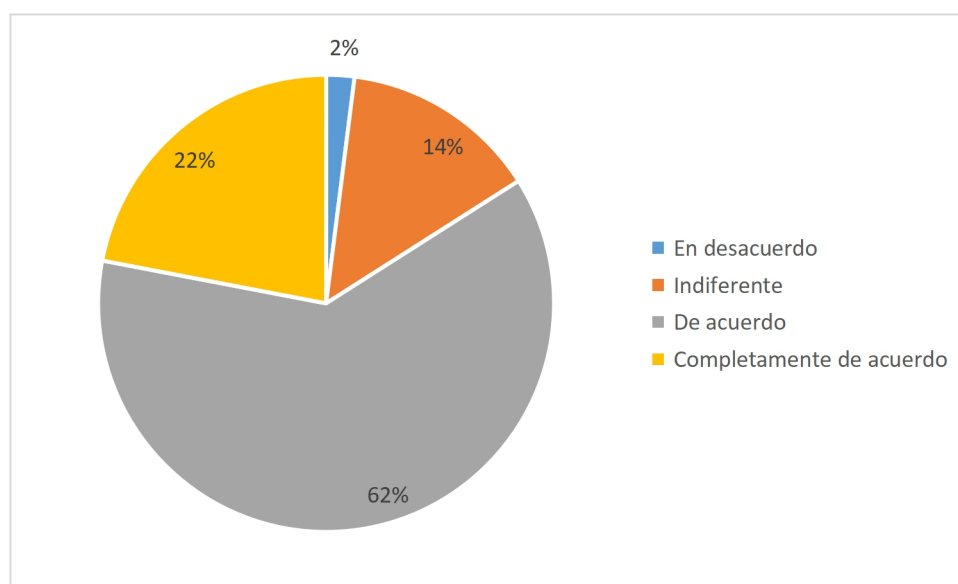


Gráfico 25. Se debe asegurar el transporte de la mercadería en su traslado del almacén hasta el terminal aéreo o portuario

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 22 y gráfico 22 podemos decir que el 62% de los 31 de los encuestados están de acuerdo que se debería asegurar el transporte de la mercadería en el traslado de su despacho, el 22% que representa a 11 de ellos están completamente de acuerdo, el 14 % que corresponde a 24 colaboradores indica que son indiferentes a la gestión, y el 2% que corresponden a 1 colabores indican que están desacuerdo. Por ello se debe analizar que al

transportar cualquier tipo de mercadería este corre riesgo de que los productos pueden sufrir daños en cualquier etapa del trayecto, e incluso se pueden extraviar, por lo que se deberá llevar a cabo un análisis detallado para realizar la elección del seguro más adecuado, en función de las características de la mercancía y del medio de transporte elegido.

Tabla 29.

Considera usted que para evaluar un reclamo se debería realizar la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2	2
De acuerdo	15	30	32
Completamente de acuerdo	34	68	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

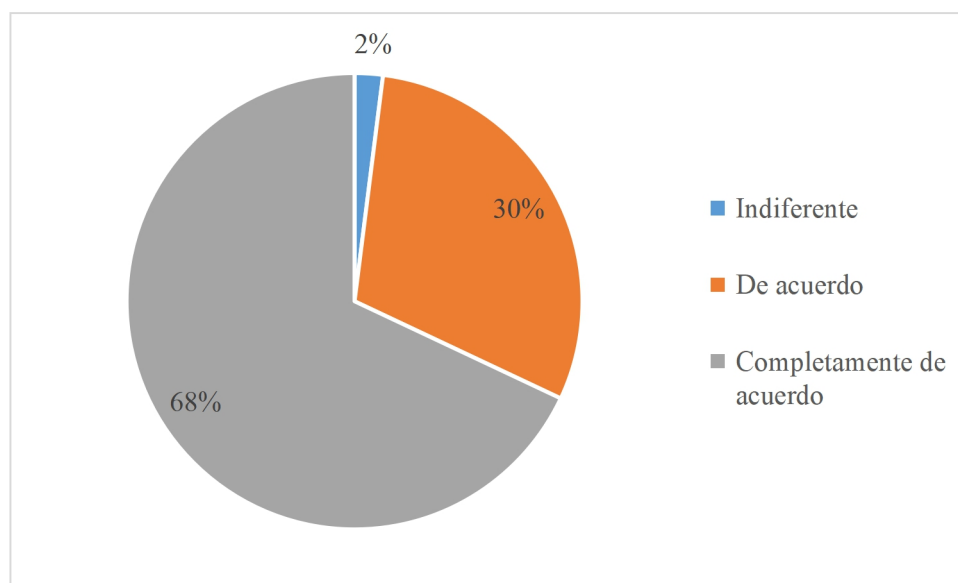


Gráfico 26. Considera usted que para evaluar un reclamo se debería realizar la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 23 y gráfico 23 podemos decir que el 68% de los colaboradores que corresponden a 34 de los encuestados están completamente de acuerdo que se debe

evaluar un reclamo con la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho, el 30% que representan 15 de ellos están completamente de acuerdo y solo un 2% que corresponde a 1 colaborador encuestados indica que son indiferentes. Dado a los resultados se requiere que se implemente la trazabilidad en el que nos permite conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros. Con ello podremos obtener resultados en el origen del error para así poder brindar una respuesta asertiva ante un reclamo.

Tabla 30.

Ante un reclamo la respuesta brindada ha sido efectiva para que el cliente se encuentre satisfecho y así pueda calificar a la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	2	2
De acuerdo	15	30	32
Completamente de acuerdo	34	68	100
Total	50	100	

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

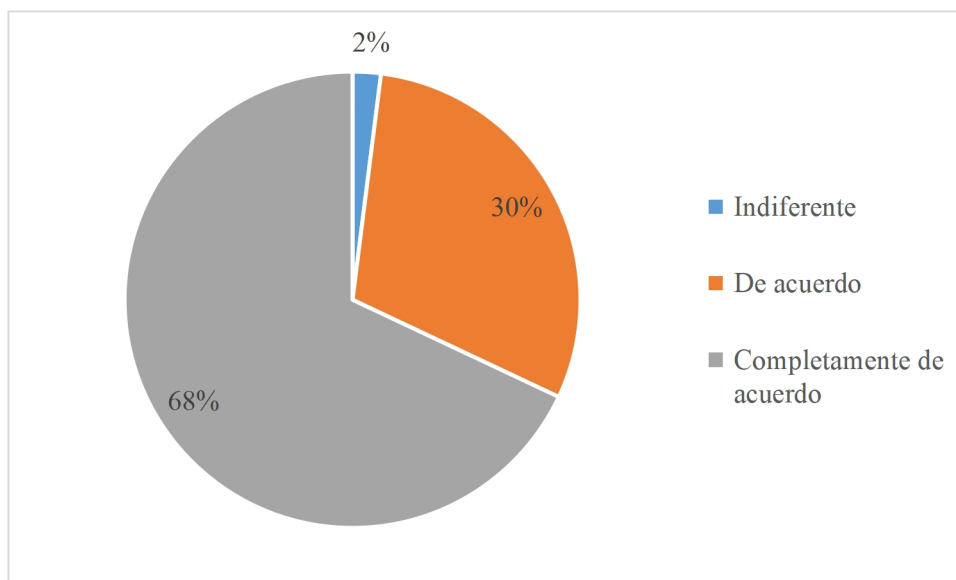


Gráfico 27. Ante un reclamo la respuesta brindada ha sido efectiva para que el cliente se encuentre satisfecho y así pueda calificar a la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la Empresa S.A.C
Elaboración: Propia

De acuerdo a la tabla 24 y gráfico 24 podemos decir que el 68% de los colaboradores que corresponden a 34 de los encuestados están completamente de acuerdo en que la información brindada ha sido efectiva para poder atender un reclamo, el 30% que representan 15 de ellos están completamente de acuerdo y solo un 2% que corresponde a 1 colaboradores encuestados indica que son indiferentes. Según los resultados los clientes han quedado satisfechos ante un reclamo que se haya podido presentar.

Resultados inferenciales

Prueba de la Hipótesis específica N°1

La planificación y eficiencia influye significativamente en la atención de los clientes.

Hipótesis Nula H01: La planificación y eficiencia es independiente con la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE1: La planificación y eficiencia está asociada con la atención de los clientes

Tabla 31.

Variable: Planificación y eficiencia Vs Dimensión: Calidad de productos

		Dimensión: Calidad de productos							
		Indiferente		De acuerdo		Complemento de acuerdo		Total	
Variable:		F	%	F	%	F	%	F	%
Planificación y eficiencia	Indiferente	4	1	0	0	0	0	4	8%
	De acuerdo	0	0	23	72	7	50	30	60%
	Completamente de acuerdo	0	0	9	28	7	50	16	32%
Total		4	100	32	100	14	100	50	100%

Chi-cuadrado: 52.23 gl: 4 Sig.:0.000

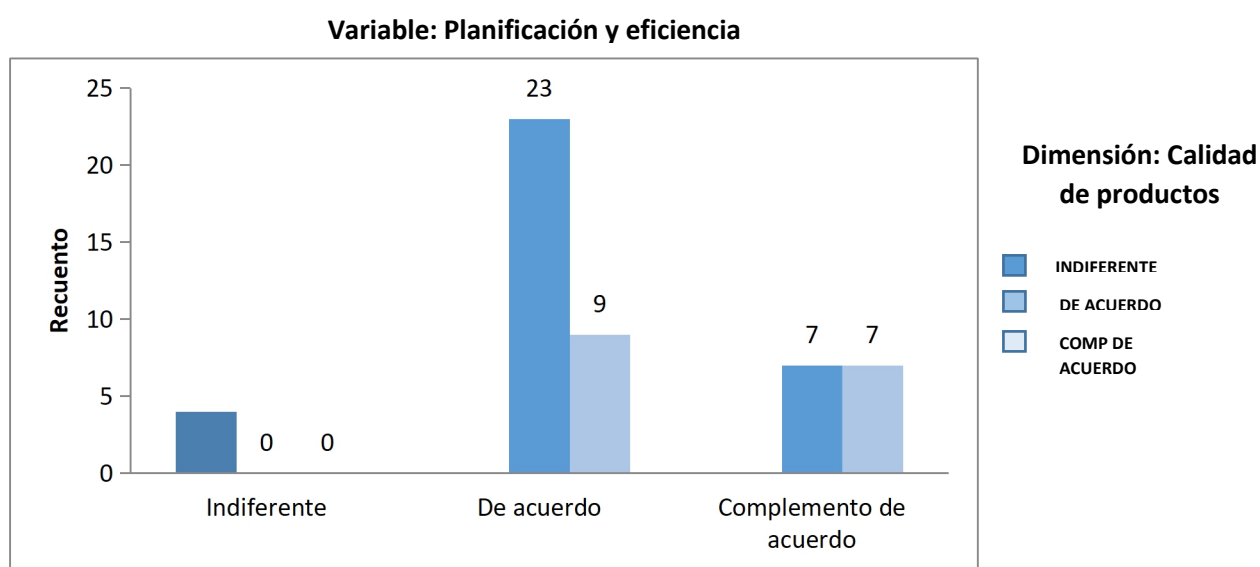
Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Según indicador dentro de la planificación y eficiencia se observa que el 8% de los encuestados son indiferentes que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos, de ellos el 1% según indicador dentro de la calidad de

productos indica que son indiferentes que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos, para el 60% afirman que están de acuerdo que con el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo y 72% indican que están de acuerdo que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad, junto con un 50 % que confirmar que están completamente de acuerdo. El 32% indica que están completamente de acuerdo con la planificación y eficiencia, el 28% está de acuerdo y 50% reafirman que está completamente de acuerdo que la calidad de productos es importante por ello el proceso de aprovisionamiento.

Inferencial: de acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1 el valor chi cuadrado es de 52.23 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.000, como es este valor inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis planteada. Es decir la atención de los clientes de la empresa Ecoandino S.A.C está asociada con la planificación y eficiencia del proceso de aprovisionamiento.

Gráfico 28. Variable: Planificación y eficiencia Vs Dimensión: Calidad de productos



Fuente: Datos de la propia investigación

Prueba de la Hipótesis específica N²

Evaluar si la evaluación de proveedores permitirá mejorar la atención de los clientes

Hipótesis Nula H02: La evaluación de los proveedores es independiente a la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE2: La evaluación de los proveedores está asociado con la atención de los clientes.

Tabla 32.

Variable: Cotización y selección de proveedores Vs Dimensión: Despacho de mercadería

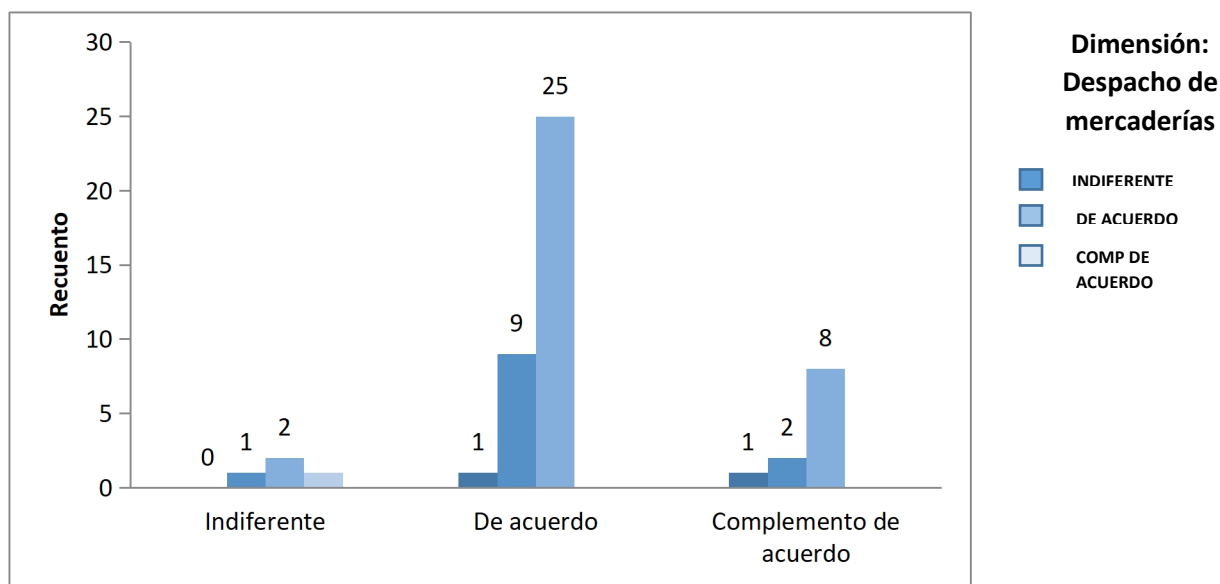
		Despacho de la mercadería							
		Indiferente		De acuerdo		Complementa mente de acuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Cotización y selección de proveedores	En desacuerdo	0	0	1	3	1	9	2	4
	Indiferente	1	25	9	26	2	18	12	24
	De acuerdo	2	50	25	71	8	73	35	70
	Completamente de acuerdo	1	25	0	0	0	0	1	2
Total		4	100	35	100	11	100	50	100

Chi-cuadrado: 12.94 gl: 6 Sig.:0.044

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Dentro del indicador de cotización y selección de proveedores se observa que el 4% de los encuestados afirman que están en desacuerdo de realizar la homologación de los proveedores, y el 3% está de acuerdo que se debe manejar plazos de entrega para la atención de la mercadería, junto con el 9% que está completamente de acuerdo, esto como indicador dentro del despacho de mercaderías. para el 24% afirman que son indiferentes al indicador de la cotización y selección, el 25% son indiferentes, el 26% están de acuerdo y el 18% están completamente de acuerdo al indicador que se encuentra dentro del despacho de mercaderías. 70% indican que están de acuerdo con el indicador de la cotización y selección de proveedores, considerando que el 73% está completamente de acuerdo con que se debe manejar plazos de entrega para programar los despachos de las mercaderías.

Inferencial: de acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2 el valor chi cuadrado es de 12.94 con 6 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.044, como es este valor inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis planteada, es decir que la atención de los clientes está asociado con la cotización y selección del proveedor.



Variable: Cotización y selección de proveedores

Gráfico 29. Variable: Cotización y selección de proveedores Vs Dimensión: Despacho de mercadería
Fuente: Datos de la propia investigación

Prueba de la Hipótesis específica N°3

El cumplimiento en la calidad de los productos influye en la atención de los clientes

Hipótesis Nula H03: El almacenamiento de los productos es independiente a la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE3: El almacenamiento de los productos están asociados a la atención de los clientes.

Tabla 33.

Variable: Almacenamiento Vs Dimensión: Gestión de Reclamos

		Gestión de reclamos							
		Indiferente		De acuerdo		Complemento de acuerdo		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Almacenamiento	Indiferente	2	0	1	4	0	0	4	8%
	De acuerdo	0	0	15	54	7	37	22	43%
	Completamente de acuerdo	2	1	19	68	4	21	25	49%
Total		2	1	28	1	19	1	51	100%

Chi-cuadrado: 17.41 gl: 4 Sig.:0.002

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Se observa que el 8% de los encuestados afirman son indiferentes al indicador dentro del almacenamiento de la mercadería y solo un 4% está de acuerdo que para evaluar un reclamo se debe realizar la trazabilidad,, para el 43% afirman que están de acuerdo en a la importancia del almacenamiento dentro del proceso de aprovisionamiento y 54% indican que están de acuerdo con la gestión de reclamos, junto con un 37% que están completamente de acuerdo en realizar la trazabilidad para evaluar un reclamo. El 49% indica que están completamente de acuerdo que se debería anticipar la entrega de las mercaderías para prever el almacenamiento, el 1% les es indiferente a la trazabilidad, el 68% está de acuerdo junto con el 21 % reafirman que están completamente que para proceder a evaluar la gestión de reclamos se debe proceder a realizar la trazabilidad del ingreso hasta su despacho para así saber la responsabilidad desde el inicio de la operación hasta su despacho.

Inferencial: de acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3 el valor chi cuadrado es de 17.41 con 4 grados de libertad y un valor de significancia asociado de 0.002, como es este valor inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, y aceptamos la hipótesis planteada, es decir que la atención de los clientes está asociado con el almacenamiento de los productos.

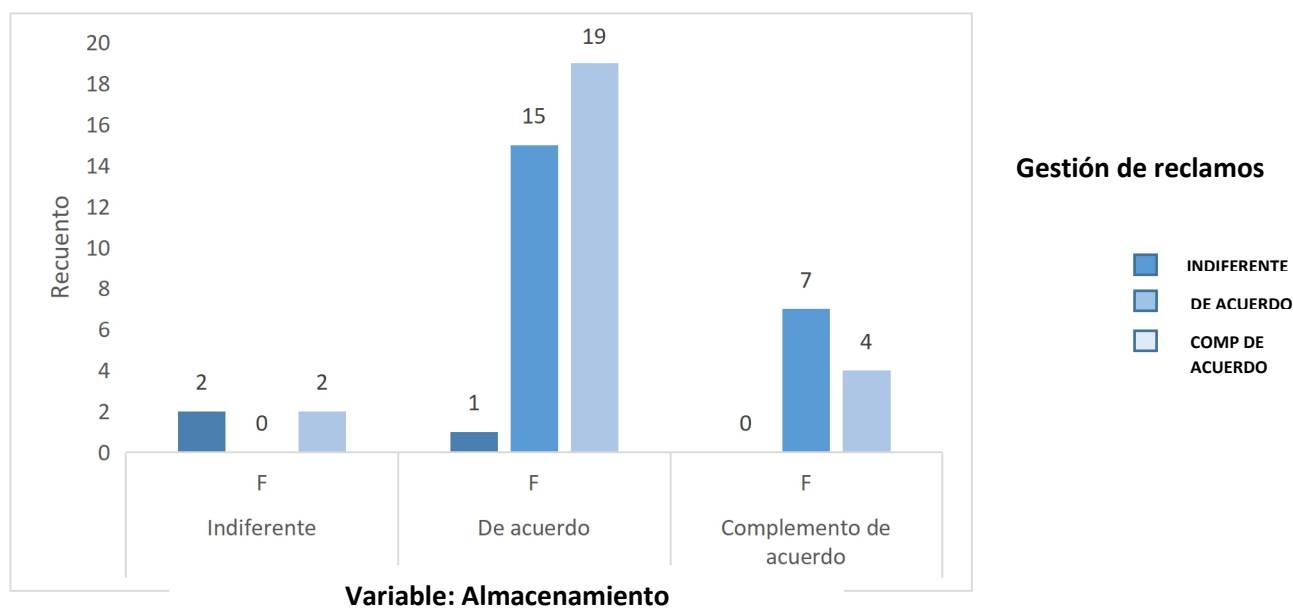


Gráfico 30. Variable: Almacenamiento Vs Dimensión: Gestión de reclamos
Fuente: Datos de la propia investigación

En ese sentido el presente trabajo de investigación logró comprobar que la atención de los clientes está asociada significativamente al proceso de aprovisionamiento de la empresa Ecoandino S.A.C

5.2 Análisis de Resultados

Después de haber realizado la descripción de cada tabla y gráfico de los resultados obtenidos de la encuesta que se elaboró teniendo en cuenta las variables, dimensiones e indicadores de la presente investigación esta encuesta fue validada por la Gerencia Administrativa de la organización la cual permitió que modo de prueba piloto se aplicara la encuesta a los colaboradores que tienen relación a la operatividad comercial y operativa, bajo los resultados salieron aportes que se incorporaron luego para la aplicación oficial de la misma, por ello procedemos al análisis de los resultados obtenidos.

Respecto a las preguntas ya de la propia encuesta encontramos que los encuestados consideran que la empresa Ecoandino S.A.C. no maneja un adecuado modelo de aprovisionamiento logístico, esto se debe a que usualmente se sigue prestando mayor importancia a la fase de comercialización, restándole importancia al control administrativo

interno, con resultados arriesgados para la rentabilidad de la empresa, al no contar con informes relacionados con la planificación y cumplimiento de objetivos en el proceso de compras se ha detectado quejas y reclamos por parte de los clientes por incumplimiento de calidad y atención a tiempo de las mercaderías de los clientes nacionales y del exterior.

Dentro del análisis de la encuesta se constató que un 70% del 100% están en desacuerdo en el actual proceso de aprovisionamiento y un 88% del 100% están de acuerdo a mejorar dicho modelo, es por ello que en el proceso de investigación de la presente tesis, hemos llegado al convencimiento de que generando un orden en los procedimientos de gestión de aprovisionamiento se mejorara los tiempos de respuesta a las necesidades de los usuarios, a su vez permitirá que las otras áreas tengan conocimiento real de la situación actual de cada compra realizada.

Es por ello tener definido las áreas y funciones que involucraran el inicio de la operación hasta el culmino de la gestión de aprovisionamiento, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34.

Áreas involucradas en el proceso de aprovisionamiento

AREAS INVOLUCRADAS	FUNCIONES
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de pedido • Conformidad de la atención
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • El área de compras consultara a almacén stock de mercadería • El área comercial generará el requerimiento a compras de mercaderías para poder empezar con la gestión como punto de necesidad de compra.
Área de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe el requerimiento de la mercadería a comprar para su atención. • En base a la lista de proveedores con clasificación orgánica realizada en el procedimiento de “Selección de proveedores orgánicos” se considerará al proveedor idóneo que cumpla con los requisitos presentados por el área comercial dependiendo del cliente y su destino. • El área de compras de mercaderías, según su poder de negociación y compromisos deberá definir condiciones de pago, fecha de la entrega de la compra y condiciones necesarias para su traslado al almacén de tránsito con el proveedor. • El área compra de mercaderías deberá solicitar al proveedor muestras para la verificación del producto y calidad • El área de compras de mercaderías deberá generar la Orden de Compra correspondiente en base a lo establecido con el proveedor. • El área de compras de mercaderías deberá realizar el contrato de resguardo a fin de velar por la entrega de la mercadería en las condiciones y parámetros considerados,

	<p>como también las penalidades que llevaría consigo esta compra en caso de incumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área de compras deberá informar oportunamente la fecha en la que la mercadería estaría llegando al almacén de tránsito para la recepción.
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • El área de compras de mercaderías deberá tener la autorización de la Gerencia Administrativa para el proceder de la compra.
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor deberá enviar la mercadería pactada al almacén de tránsito junto a su muestra bajo los parámetros establecidos y su documentación correspondiente: Orden de compra, factura y guía de remisión.
Área de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • El área de compras de mercaderías deberá coordinar con almacén el cómo ha sido la recepción de la mercadería, debiendo informar el almacén cual fue resultado en base a una verificación física y documentaria. • De no haber desconformidades se procederá con el ingreso de la mercadería al almacén de tránsito y se comunicará a compras
Are de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de no haber conformidad, el área de calidad deberá mandar el informe con las inconformidades al detalle al área de compras de mercaderías para su posterior reclamo con el proveedor

Por otro lado, es de suma importancia que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías.

Por ello, todo lo relacionado con la formalización, manejo y control de la información, desde la identificación de las necesidades de las actividades productivas hasta la disponibilidad física de los materiales para su transformación, debe realizarse a través del uso de formatos, planillas y sistemas de información. Cuyo objetivo es lograr que la información sea un recurso eficiente y oportuno que permita la toma de decisiones acertada con respecto al aprovisionamiento.

Al momento de detectarse la necesidad de mercaderías e insumos, el responsable de ejecutar el requerimiento deberá enviar este formato (Apéndice 5), como único documento válido para realizar la solicitud; será obligación del responsable de compras registrar toda la información que el formato exija.

Mejorando el modelo logístico de aprovisionamiento permitirá la optimización del proceso de compras, es decir de contar con proveedores especializados que estén sujetos a los requisitos dispuesto por ventas y calidad para su aseguramiento real de la mercadería a comprar.

A su vez se identificará las necesidades de compras y hacer por consiguiente la mejor propuesta de adquisición de mercaderías orgánicas y no orgánicas para su adquisición logrando una gestión eficiente en cada uno de sus procesos. También con ello se quiere contribuir a la optimización de las utilidades de la organización, debido a que el área de compras maneja el capital de la organización, ya que mientras más controlados sean sus procesos mejor será su inversión.

El diagrama de flujo actual que se presenta como mejora en el proceso de aprovisionamiento, es más completo y práctico, porque permite visualizar qué actividades son realizadas por cada área, y de esta manera poder establecer cuáles de éstas son ineficientes en el proceso (Ver Apéndice 9).

Los procesos estratégicos agrupan alternativas que buscan mejorar un punto específico del proceso actual de aprovisionamiento; al implementar dichas alternativas de tal forma que se complementen entre ellas, convirtiendo el aprovisionamiento en un proceso lo suficientemente ágil y eficiente que contribuya al mejoramiento de la comercialización, producción y atención a los clientes, esto en cuanto desarrollen bien sus propias actividades

Con el mejoramiento del proceso actual de compras de mercaderías y la creación del manual de proceso se eliminaron actividades innecesarias que hacían el proceso ineficiente, y se redistribuyeron las actividades de tal manera que responsable tenga mayor participación.

Cada área o cargo involucrado conocerá sus responsabilidades dentro del proceso disminuyendo la probabilidad de que se cometan errores o se interrumpa el proceso, asegurando de esta forma la obtención de resultados eficientemente.

A si mismo todas las actividades en la gestión deben ser regidas por unos procedimientos, debido que a la función de las compras es obtener las mercaderías que satisfagan los requerimientos de calidad en la cantidad debida, para su envío en el momento preciso, lugar correcto, de la fuente correcta y prestando el servicio correcto y al precio

conveniente. Es por ello que se realizó la estandarización, por lo tanto, las fuentes de información técnica deben estar actualizadas y el uso de esa información debe ser adecuado para capacitar a todos los trabajadores según la información real.

A continuación, se detalla los procedimientos que reforzara el proceso de aprovisionamiento.

- **Procedimiento para la búsqueda de selección de proveedores de mercaderías orgánicas y no orgánicas**, cuyo objetivo es contar con proveedores especializados orgánicamente que estén sujetos a los requisitos dispuesto por ventas y calidad para su aseguramiento real de la mercadería a comprar. (Ver Apéndice 6)
- **Procedimiento de la compra de mercaderías orgánicas y no orgánicas**, cuyo objetivo es identificar las necesidades de compras y hacer por consiguiente la mejor propuesta de adquisición de mercaderías orgánicas y no orgánicas para su adquisición logrando una gestión eficiente en cada uno de sus procesos. (Ver Apéndice 7)
- **Procedimiento para la rendición de compras de mercaderías**, Cuyo objetivo es entregar la documentación concerniente a cada compra realizada en el momento oportuno con el propósito de hacer fluido el pago de efectos, compras urgentes e imprevistas (Ver Apéndice 8)

Actualmente la empresa motivo de investigación, no cuenta con una adecuada evaluación a sus proveedores, en el que algunos de estos despachan mercadería sin las condiciones de calidad requeridas ni los términos pactados en la OC, incumpliendo todo lo pactado al inicio de la gestión. Es por ello que como mejora del proceso de aprovisionamiento y para tener una correcta evaluación de los mismos se ha considerado homologar a los proveedores de la empresa.

Considerando los resultados de un 72% de aprobación a favor se analiza se procederá mediante el método de homologación por auditoría, este método tiene como finalidad realizar una visita técnica al proveedor. La visita será realizada por el responsable de compras y asistente de calidad en la cual se evaluarán una serie de factores definidos en un cuestionario de auditoría, este cuestionario será elaborado y evaluado por el área de Logística y Calidad y será aprobado por la Gerencia de operaciones. (Ver apéndice 10).

Dicho cuestionario de evaluación consta de los siguientes puntos:

- Evaluación de los datos generales
- Sistemas de calidad
- Atención de reclamos
- Capacitación del personal
- Inspección de la recepción y compras
- Control del proceso
- Inspección de producto terminado o en despacho
- Almacén del proveedor
- Sistema de seguridad y medio ambiente
- Sistema de seguridad en la cadena de suministros
- Sistema de responsabilidad social

Después de realizar una homologación óptima calificada al proveedor evaluado, se podrá verificar la calidad de dicha homologación, esto quiere decir que ya se podrá tener un panorama amplio y claro de quienes son los proveedores con los que la empresa va a iniciar relaciones comerciales y cuáles son los términos que se va a trabajar con ellos.

Cabe mencionar que, al tener un proveedor correctamente homologado, esto será muy beneficioso para la empresa y el área de compras, ya que se contará con ventajas notorias en comparación con los otros proveedores que no se encuentran homologados, en el que se

minimizara riesgos en la elección de proveedores y disminuir el costo de control de los productos y servicios recibidos, obteniendo un producto de calidad que sea satisfactorio por el cliente final.

Después de haber realizado una evaluación a los proveedores de la empresa se medirá el nivel de calidad y atención de proveedores, mediante un indicador matemático explicados en las bases teóricas 2.2.18 (Pág.19 y 20), esta medición está basada en la atención de los productos que se solicitan en el transcurso del año. La medición se clasificará de la siguiente manera:

- **Caso A: NC entre 95 y 100;** se le expresa las respectivas felicitaciones por cumplir con los estándares coordinados, e igual se hace seguimiento para que este sea una constante de atención en los sucesivos despachos.
- **Caso B: NC entre 90 y 95;** se les debe indicar las acciones correctoras a tomar, y si pese a las indicaciones el proveedor reincide mínimo 3 veces más, este ya no será considerado dentro de la cartera de proveedores de la empresa.
- **Caso C: NC menor de 90;** se les considera no adecuados para suministrar productos a la empresa, pero esto en primera instancia se le advertirá al proveedor para que tome las medidas del caso, pero si pese a la advertencia reincide mínimo 2 veces más, ya no se le considerará como proveedor de nuestra empresa.

A continuación, se presentará un caso real para un mayor entendimiento de cómo se aplica y mide el nivel de calidad de los proveedores. (Ver Apéndice 11)

Dentro del análisis de la mejora en el proceso actual de aprovisionamiento, se implementará como políticas de compras el siguiente cumplimiento de penalidades, están serán imputadas a aquellos proveedores que incurran en las causas de incumplimiento descritas en el siguiente cuadro:

Tabla 35.

Penalidad de riesgos a proveedores

PENALIDAD A PROVEEDORES				
Ítem	Causales de incumplimiento	Observaciones	Días	Penalidad
1	Incumplimiento total de despacho de la OC.	Cuando tiene atraso en días	1	\$500.0
		Cuando en definitiva el proveedor no atenderá la totalidad de la OC en el día pactado		5% del monto de la compra
2	Incumplimiento de calidad mediante análisis	Cuando no cumple los parámetros solicitados		10% + del adelanto dado
		Retraso en el abono	1	\$500.0

Fuente: Elaboracion propia

Estas serán descontadas a las facturas de los proveedores emitidas en su momento o las de última emisión.

No se aplicarán penalidades cuando por caso fortuito o fuerza mayor el proveedor se encuentre imposibilitado de cumplir con el despacho en las condiciones pactadas. En este caso, el proveedor deberá demostrar los hechos ocurridos y deberá enviar la información por correo dentro de las 24 horas de ocurrido el incumplimiento, la inaplicación de penalidades (Ver apéndice 2).

5.3 Discusión de resultados

En ese sentido el presente trabajo de investigación logró comprobar con la hipótesis general y de las encuestas realizadas a las diferentes colabores de la Organización, que la mejora de atención de los clientes está asociado significativamente al proceso de aprovisionamiento de la Ecoandino S.A.C

Hipótesis Nula H01: La planificación y eficiencia es independiente con la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE1: La planificación y eficiencia está asociada con la atención de los clientes

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre la planificación y eficiencia (variable dependiente) y la atención de los clientes (dimensión de la variable independiente GTH) ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto se debe a que los encuestados indican que para no tener mayor reclamos en la atención de los clientes debe haber una planificación anticipada, coordinaciones directas con las áreas que verdaderamente se involucran en la gestión, este permitirá analizar lo pedidos a atender y lo que involucra para poder cumplir con la operatividad teniendo como resultado la satisfacción del cliente.

Hipótesis Nula H02: La evaluación de los proveedores es independiente a la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE2: La evaluación de los proveedores está asociada con la atención de los clientes.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre la evaluación de proveedores (variable dependiente) y la atención de los clientes (dimensión de la variable independiente GTH) ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto se debe a que los encuestados indican que el propósito de homologar a los proveedores es acreditar que la organización es capaz de brindar un servicio estable y continuo en el tiempo, además de ello garantizar que la organización aplica métodos y procedimientos estandarizados de acuerdo al cuestionario establecido, así mismo acreditará la calidad de los productos a comprar para la atención de los clientes.

Hipótesis Nula H03: El almacenamiento de los productos es independiente a la atención de los clientes

Hipótesis Alternante HE3: El almacenamiento de los productos está

asociado a la atención de los clientes.

De acuerdo a la prueba de Chi-cuadrado tenemos que existe relación directa entre el almacenamiento (variable dependiente) y la atención de los clientes (dimensión de la variable independiente GTH) ya que en los resultados obtenidos el valor de p menor igual a 0.05 se repite en varias ocasiones por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto se debe a que los encuestados indican al anticipar la fecha de llegada de las mercaderías al área de almacén este le permitirá prever la recepción y la previa verificación del producto, así mismo permitirá a clasificar los productos identificando aquellos productos que son realmente importantes y concentrar en ellos una mayor atención y dedicación de tiempo, esfuerzo y dinero en su control. A si mismo el buen almacenamiento de los productos también permitirá llevar a cabo una mejor gestión de pedidos puesto que al mejorar la gestión de nuestro almacén, la empresa puede ser más competitiva, conseguir una mayor satisfacción del cliente reduciendo los reclamos.

.Si bien la empresa investigada viene trabajando con un actual proceso de aprovisionamiento, este viene trabajando de una manera desordenada en relación a las áreas que deben intervenir en la gestión, se muestra que no maneja un adecuado modelo logístico de proceso de aprovisionamiento, esto debido que se toma como prioridad la fase de comercialización, restándole importancia al control administrativo interno, con resultados arriesgados para la rentabilidad de la empresa.

Al no contar con indicadores en relación al cumplimiento de la atención de sus proveedores no llegaron a cumplir con la planificación y cumplimiento de objetivos en el proceso de compras de mercaderías orgánicas para la atención del mercado nacional y exterior.

Es por ello, que como mejora a esta problemática, se optó por hacer un estudio de mejora del proceso de planificación y gestión de las compras, evaluando los procesos internos

y análisis de los pedidos, y con ello diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de la gestión, teniendo en cuenta su integración con los procesos de todas las áreas que intervienen en la gestión. Con ello, se busca alinear la operatividad y tener como resultado la atención y satisfacción del cliente final, considerando productos de buena calidad.

Otro punto a considerar como reforzamiento es la realización de un manual de proceso de compras cuyo objetivo es identificar las necesidades, presentando una mejor propuesta de adquisición de mercaderías orgánicas y no orgánicas, logrando una gestión eficiente en cada uno de sus procesos. Se eliminarán actividades innecesarias que hacían el proceso ineficiente, cada área o cargo involucrado conocerá sus responsabilidades dentro del proceso disminuyendo la probabilidad de que se cometan errores o se interrumpa el proceso, asegurando de esta forma la obtención de resultados eficientemente.

A si mismo mediante la homologación de proveedores se depurara nuestra lista y se dejara solo aquellos que cumplan con las normas mínimas de seguridad, calidad, cumplimiento, compromiso social y responsabilidad medio ambiental. Es importante mencionar que con una correcta evaluación de proveedores podremos identificar a aquellos que formarían parte de la cartera como socios estratégicos de la organización

Por otro lado, se realizará un análisis bajo un indicador de la atención de cumplimiento de proveedores donde comprobaremos la eficiencia del cumplimiento, esto bajo las especificaciones dadas por la empresa, donde no permitirá reincidir en continuar con un proveedor que no ha cumplido con la calificación idónea puesta por el comprador, calificando la atención y calidad de los productos podemos afirmar que se logra un incremento de la productividad mediante la gestión de aprovisionamiento.

Como mejora en el proceso actual de aprovisionamiento, se implementará como políticas penalidades por parte del vendedor como comprador, que será descrito bajo un contrato de compra y venta de mercaderías, este buscara resarcir el daño que ha sufrido la

parte que no ha visto satisfecha la prestación que esperaba y por la cual contrató, de este modo la existencia de la penalidad estará descrita dentro del contrato, bajo los términos acordados por incumplimiento de atención de orden de compra e incumplimiento de calidad. Esto nos permitirá que tanto el comprador como el vendedor cumplan con las especificaciones dadas en la gestión de compra, y nos ayudara en no caer en fraudes y ahorrara el tiempo de reclamos.

Capítulo VI

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

- a) La gestión de proceso de aprovisionamiento abarca toda la organización, desde la gestión de compras de mercaderías hasta la entrega del producto terminado. La misión de la mejora de la gestión consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad, es por ello que se busca interrelacionar a las áreas competentes para el cumplimiento de dicho flujo de proceso. A si mismos la empresa necesita de una planificación de aprovisionamiento ya que es un plan capaz de suministrar toda la información que la empresa requiera para poder organizar su mercancía, teniendo como resultado la buena gestión y cumplimiento de atención hacia el cliente final.
- b) Se corrobora con el mayor porcentaje en resultados, que la Organización requiere la implementación de un nuevo Proceso de Aprovisionamiento que pueda mejorar la atención de los clientes, este objetivo va a llevar a la empresa a seguir ofreciendo productos de calidad, mejorando a la falta de interacción directa y eficiente con todas las áreas que intervienen dentro de la gestión, como la ausencia de criterios de selección de proveedores e incumplimiento con la verificación de la calidad de los productos a aprovisionar.
- c) Al implementar un modelo de aprovisionamiento nos da la ventaja, de poder ajustar los procesos y herramientas que se está implementando por cada área, teniendo como contenido todos los procedimientos relevantes que con lleva a su adquisición; es decir, para la búsqueda y selección de proveedores, compra de mercaderías y rendición de estas.

- d) Al anticipar la fecha de llegada de las mercaderías al área de almacén este le permitirá prever la recepción y la previa verificación del producto, así mismo permitirá a clasificar los productos identificando aquellos productos que son realmente importantes y concentrar en ellos una mayor atención y dedicación de tiempo, esfuerzo y dinero en su control. El buen almacenamiento de los productos también permitirá llevar a cabo una mejor gestión de pedidos puesto que al mejorar la gestión de nuestro almacén, la empresa puede ser más competitiva, conseguir una mayor satisfacción del cliente y de esta forma lograr un mayor número de ventas.
- e) Evaluando el nivel de calidad y atención de cada proveedor podremos tener certeza de que siempre la calidad de servicio estará en el promedio establecido de la aceptación por la empresa
- f) Con la evaluación de homologación y seguimiento continuo que se les realiza a los proveedores dentro de la herramienta se busca crear relaciones de largo plazo, creando así ambientes de confianza y crecimiento mutuo. A si mismo se minimizara los riesgos de atención de cumplimiento con los proveedores y se tendrá la veracidad de que los productos cumplen con las especificaciones orgánicas, esto permitirá recuperar y responder de manera oportuna a los clientes y así optimizar la relación de confianza
- g) Finalmente se llegó a la conclusión que, con la implementación del plan de mejoramiento en el área de compras, se concluye que se podrá lograr que dicho proceso y sus involucrados trabajen con sinergia, pues conocerán el proceso por parte de cada empleado de la empresa, mediante su capacitación de forma continua, tanto para los nuevos como para quienes lleven algún tiempo en la empresa.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones vertidas, se recomienda lo siguiente:

- a) Se recomienda implementar el nuevo proceso de aprovisionamiento, de esta forma cada instancia a nivel de la empresa deberá tener un nivel de responsabilidad. teniendo en cuenta la capacitación del personal en conocimiento del proceso. En ese sentido la empresa Ecoandino S.A.C, le permitirá seguir adquiriendo mercaderías de calidad para así lograr la satisfacción de los clientes.
- b) Así mismo considerar que la adquisición de mercaderías deberá ser realizado por los proveedores homologados, esto permitirá la evaluación de los proveedores en el cumplimiento de los requisitos solicitados; verificación de la calidad y variación de precios.
- c) Se recomienda hacer una evaluación previa de los productos de mayor o menor rotación, es decir prever y evitar compras excesivas o escasas para aquellos productos que por temporada ameriten adicionar o disminuir sus compras. Por ello la planeación y planificación en la programación de compras con el área de ventas sirve para: evitar demoras, optimizar recursos y costos, controlar la calidad y mejorar la atención de los clientes.
- d) Se recomienda contar con un plan de compras anual para poder prever el abastecimiento y así reducir costos y probables demoras en la gestión. Tener Conocimiento de los ítems requeridos con amplitud de datos, con fichas técnicas de los productos a comprar.
- e) Se requiere tener un mayor control de las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales o artículos en condiciones óptimas de uso, para evitar paralizaciones por falta de ellos. El Almacenaje es un área crítico para el servicio al cliente por lo que se requiere un enfoque más activo, donde el servicio al cliente sea

medido, evaluado y manejado dentro del almacén. Debido a que el cliente siempre espera el producto correcto por lo tanto el almacén constituye una herramienta importante para satisfacción del cliente.

- f) Las propuestas de mejora planteadas se centran principalmente en la normalización de procesos logísticos, mejorando la planificación en la coordinación con las áreas vinculadas y en la capacitación en las nuevas medidas tomadas. Considerando los indicadores de gestión como herramienta de medición para el fiel cumplimiento de las entregas de las mercaderías en los plazos pronosticados.

Referencias

- Alzate, J. (2017). *Propuesta de mejoramiento en el área de compras de la empresa construcción, reingeniería, producción. (C.R.P). S.A.S.* . Tesis para optar al título de administrador de empresas., Universidad Autónoma de Occidente .
- Anaya, T. (2011). *Logística Integral, Gestión Operativa de la Empresa" 5º edición* . Madrid: Edit. ESIC.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministros* (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Calsina, W. (2017). *Gestión de compras*. Lima, Perú.
- Definición ABC. (2007). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/flujoograma.php>
- Dueñas C, & Leon, V. (2013). *Gestión de Cadena de Suministro en EPACEM S.A. Desarrollo de un modelo de localización de centros de distribución y asignación de la demanda*. Tesis para optar el grado de Ingeniero Industrial, Universidad San Francisco de Quito , Colegio de Ciencias e Ingenierías, Quito, Ecuador.
- E-Logística. (2017). *E-Logística* . Obtenido de <http://www.logisticamx.enfasis.com/contenidos/glosario.html?l=&pag=1>
- Escudero, M. (2009). *Gestión de aprovisionamiento: administración*. España: Editorial Paraninfo.
- Espino, E. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. Lima, Perú.
- Guevara, J. y Quiroz, R. (2014). *Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de logística en la empresa constructora RIAL Construcciones y Servicios SAC*. Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público,

- Universidad Privada Antenor Orrego . Obtenido de
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/342>
- Quevedo, J. (2010). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa comercializadora de productos químicos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de
<http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=JjUh0BQa2DXX2ILP3thm>
- Rivera, A. (2017). *Diagnóstico de la cadena de suministro empleando el modelo SCOR para una empresa comercializadora de repuestos de motos en Latinoamérica*. Tesis Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Saucedo, R. (2001). *Cadena de suministro*. Tesis para obtener el grado de Maestría en informática administrativa con especialidad en procesos administrativos, Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de contaduría pública y administración.
- Scott, D. (2005). *Administración de almacenes* . Obtenido de
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/001.pdf>
- Significados Logísticos. (2017). *Significados Logísticos*. Obtenido de
<https://www.significados.com/gestion/>
- Vega, F. (2014). *Propuesta de mejoramiento en las operaciones de la cadena de suministro de Javegraf para disminuir el incumplimiento en entregas y mejorar el nivel de satisfacción al cliente*. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería, Bogotá D.C.

Velásquez Nano. (2012). *Propuesta de modelo de gestión de compras para una empresa del rubro de mantenimiento de maquinaria pesada*". Tesis para obtener el título de ingeniero industrial., Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Yépez, G. (2012). *Análisis de la Cadena de Suministros de la Empresa LOVISONNE*". Tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

APÉNDICES

Apéndice 1. Instrumentos aplicados

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – FACEE
Escuela de Administración y Gerencia



Silvia Samaniego Suarez

Bachiller en Administración y Gerencia

Estimado consultor, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que vengo realizando para la obtención del grado académico de Licenciado y está orientado a medir la gestión del área de aprovisionamiento para atender a los clientes de la empresa.

Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad y seriedad, ya que sus respuestas representan una valiosa contribución para el objeto de la presente investigación.

Gracias por su tiempo

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente.

I. DATOS:

a. Sexo:

- 1) Masculino
- 2) Femenino

b. Edad:

- 1) 25 – 35 años
- 2) 36 – 40 años
- 3) 41 - 50 años
- 4) Mayor o igual a 50 años

c. Grado Académico:

- 1) Técnico
- 2) Bachiller
- 3) Título profesional
- 4) Maestría

d. Años de experiencia:

- 1) Menor o igual a 1 año
- 2) 2 a 5 años
- 3) 5 a 10 años
- 4) Mayor o igual a 10 años



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – FACEE
Escuela de Administración y Gerencia

I. DATOS ESPECIFICOS

A continuación, me gustaría conocer que tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra usted con las siguientes declaraciones; en donde:

- CD : Completamente en desacuerdo
 ED : En desacuerdo
 IN : indiferente
 DA : De acuerdo
 CA : Completamente de acuerdo

Nº	Declaraciones	CD	ED	IN	DA	CA
Planificación y Eficiencia						
1	Está de acuerdo con el actual proceso de aprovisionamiento que se maneja en el área de compras.					
2	Estaría de acuerdo con la implementación de un nuevo proceso de aprovisionamiento para mejorar la atención de los clientes.					
3	Considera usted que como parte de planificación de la empresa se debería contar con un plan de compras anual de los productos que más se demandan					
4	Considera usted que conociendo el proceso de aprovisionamiento generaría una reducción de tiempo en los procesos					
5	Considera usted que unificando y formalizando un formato de requerimiento de compra se haría eficiente el proceso de selección de solicitudes y compra de mercaderías.					
6	El área de compras cumple con la atención de las mercadería tiempo					
Cotización y selección del proveedor						
7	Se debería evaluar la situación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de abastecimiento					
8	Los precios deberían ser evaluados según la cantidad de la compra					
9	Se debería medir el nivel de cumplimiento de atención de sus proveedores					
10	Con un indicador de evaluación de precios aumentara el número de productos y proveedores de la empresa					

11	Debería realizarse la homologación de proveedores para minimizar los riesgos en el proceso de aprovisionamiento					
12	Se debería realizar contratos a los proveedores seleccionados para que estos cumplan los acuerdos pactados por la empresa, referente a plazo de entrega y calidad					
13	Como parte de planificación considera usted que la selección de proveedores debería realizarse en conjunto al área de calidad					
Almacenamiento						
14	Se debería anticipar la entrega de mercaderías para prever el almacenamiento de los productos					
15	Se debería tener un mayor control en la recepción de la mercaderías antes de proceder con su almacenamiento					
16	Se debería clasificar los productos bajo el método ABC para proceder con la gestión de almacenamiento					
Calidad del productos						
17	Considera usted que los proveedores deberían hacer entrega de sus especificaciones técnicas para verificar la calidad de los productos					
18	La empresa debería muestrear la mercadería comprada para realizar análisis que comprueben la calidad del producto					
19	La compra de productos de buena calidad e inocuidad ayudaría a incrementar la satisfacción de los clientes					
Despacho de Mercaderías						
20	Se debería contar con un formato de packing list para reducir los errores en los despachos de las mercaderías					
21	Se debe manejar plazos de entrega antes de dar una fecha de atención para programar el despacho de la mercadería					
22	Se debe asegurar el transporte de la mercadería en su traslado del almacén hasta el terminal aéreo o portuario					
Gestión de reclamos						
23	Considera usted que para evaluar un reclamo se debería realizar la trazabilidad desde la gestión de compras hasta su despacho					
24	Ante un reclamo la respuesta brindada ha sido efectiva para que el cliente se encuentre satisfecho y así pueda calificar a la empresa					

Apéndice 2: Modelo de contrato

CONTRATO DE COMPRAVENTA

Conste por el presente documento el contrato de compra venta que celebran de una parte la empresa **ECOANDINO SAC.**, con RUC No 20419184111, con domicilio en Calle Loma de Las Fresias Mz. B5, lote 15, Urb. Prolongación Benavides, Tercera Etapa, distrito de Santiago de Surco, Provincia y departamento de Lima., debidamente representada por su Gerente General Ing. Carlos Gerónimo Samaniego López, identificado con DNI No.06467051, a quien en adelante se le denominará **EL COMPRADOR** y de otra parte **BIO OMEGA PERU S.A.C.** , identificado con RUC : 20600387228 , debidamente representado por su Gerente General Sr Diego Fernando López Soto con DNI No 06467051, ambos con domicilio en las Gaviotas Mz. A LT 7 Urb. La Campiña, distrito de Chorrillos, Provincia de Lima y Departamento Lima, a quien en adelante se le llamará **EL VENDEDOR**, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- EL COMPRADOR es una persona jurídica dedicada a realizar actividades de producción, elaboración, transformación, comercialización y prestación de servicios en relación a productos andinos, agrícolas y pecuarios en general, así como de sus derivados.

SEGUNDO.- EL VENDEDOR es una persona jurídica, que tiene como objeto la fabricación y comercialización de productos naturales, así como de servicios.

TERCERO.- Mediante el presente documento **EL VENDEDOR** otorga en venta 20.00 toneladas del producto denominado "Sacha Inchi Tostado", en adelante **EL PRODUCTO** a **EL COMPRADOR**, cuya entrega será realizara en dos despachos programados de la siguiente manera:

1.- Primer despacho: 10 tn con fecha de entrega de del 2018, también se entregará una contra muestra de 1 kg del lote, el 03 de Abril de 2018 para realizar su análisis microbiológico

2.- Segundo despacho: 10 tn con fecha de entrega de del 2018, también se entregará una contra muestra de 1 kg para realizar su análisis microbiológico

CUARTO.- EL COMPRADOR se obliga a pagar el precio total, el mismo que es de **US \$ 9.90 (NUEVE Y 90/100 DÓLARES AMERICANOS)** por kilo más IGV, es decir la suma total por la compra de las 20.00 toneladas es de **US \$233,640.00 (DOSCIENTOS TREINTA Y TRES MIL SEISCIENTOS Y 00/100 DOLARES AMERICANOS)** incluido IGV, que será cancelado de la siguiente forma:

- **US \$116,820.00 (CIENTO DIECISEIS MIL OCHOCIENTOS VEINTE Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS)** incluido IGV, a la firma del presente documento contra la entrega física de la factura , por equivalente del depósito y
- **US \$116,820.00 (CIENTO DIECISEIS MIL OCHOCIENTOS VEINTE Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS)** incluido IGV, a la entrega del último despacho de **EL PRODUCTO** en los plazos señalados en la cláusula anterior, previa entrega física de la factura y los certificados de análisis microbiológicos COA.

QUINTO.- Las partes acuerdan que al entregarse **EL PRODUCTO**, en los plazos pactados en la cláusula tercera. **EL COMPRADOR** realizará un estudio de parámetros microbiológicos en un laboratorio de su elección, el mismo que deberá cumplir con los estándares solicitados que están especificados en el flujo de producción y la ficha técnica, anexos1 y 2 que forman parte integrante del presente documento.

SEXTO.- El contrato quedará resuelto de pleno derecho, en el supuesto de que **EL PRODUCTO** vendido no alcance los estándares requeridos por **EL COMPRADOR**, por lo que devolverá el total de **EL PRODUCTO** recibido, en un plazo de cinco (05) días a partir de la comunicación formal a **EL VENDEDOR**, por el incumplimiento de los estándares solicitados y requeridos.

EL VENDEDOR se obliga a devolver el dinero recibido como adelanto, señalado en la cláusula cuarta, más un 10% por concepto de daños y perjuicios causados a **EL COMPRADOR**, es decir la suma de **US \$128,502.00 (CIENTO VEINTIOCHO MIL QUINIENTOS DOS Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS)** en un plazo máximo de cinco (05) días a partir de la devolución formal de **EL PRODUCTO** a **EL VENDEDOR**.

En el caso que EL VENDEDOR no cumpliera con devolver el monto pagado más el porcentaje señalado, se obliga a pagar una mora diaria de US \$500.00 (QUINIENTOS Y 00/100 DÓLALES AMERICANOS) por cada día de atraso en la devolución del dinero.

SÉPTIMO.- En el supuesto que EL VENDEDOR no cumpliera con los despacho de EL PRODUCTO vendido, en los plazos señalados en la cláusula tercera, EL VENDEDOR se obliga a pagar por concepto de mora la suma de US\$500.00 (QUINIENTOS Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS) por cada día de atraso en la entrega del producto, que será descontado del saldo por pagar hasta un máximo de 15 días naturales, luego de este plazo el presente contrato quedará resuelto de pleno derecho, debiendo EL VENDEDOR cumplir con devolver el dinero recibido como adelanto, más US \$10,000.00 (DIEZ MIL Y 00/100 DÓLARES AMERICANOS) por concepto de daños y perjuicios, en un plazo máximo de cinco (05) días naturales, caso contrario se aplicará un interés mensual de 2.5% sobre el monto por devolver.

OCTAVO.- EL VENDEDOR no tendrá responsabilidad alguna frente a EL COMPRADOR, en el supuesto de existir retraso en la entrega de los despachos de EL VENDEDOR, si se debiera a causas de fuerza mayor o caso fortuito.

NOVENO.- Para efectos de cualquier controversia que se genere con motivo de la celebración y ejecución de este contrato, las partes se someten a la competencia territorial de los jueces y tribunales de Lima.

DÉCIMO.- Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte.

DÉCIMO PRIMERO.- *En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por las normas del Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.*

Firmado por duplicado en la ciudad de Lima a los días del mes de del año 2018.

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 3: Base de datos de la encuesta

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

N ^a ENCUESTADOS	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	
1	2	4	4	5	4	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	
2	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	
3	1	9	5	5	4	9	4	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
4	2	4	5	4	4	2	4	2	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	
5	1	9	5	4	4	9	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	
6	1	4	4	5	4	2	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	5
7	2	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	
8	1	5	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	
9	4	5	5	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	
10	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	
11	1	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	
12	2	4	5	4	4	2	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	
13	1	4	5	4	3	2	4	2	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	
14	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	
15	2	4	5	4	4	2	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	
16	2	4	5	5	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	
17	3	4	5	4	4	3	5	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	2	5	5	
18	2	3	4	4	4	2	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	
19	2	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	
20	2	4	5	4	4	2	5	3	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	
21	2	4	5	5	4	1	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	
22	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	
23	2	4	5	4	3	2	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	
24	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	
25	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	
26	2	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	
27	2	4	5	5	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
28	3	4	5	4	4	2	5	3	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	

29	2	4	5	5	4	2	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5
30	2	5	5	4	3	2	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
31	1	4	5	5	4	1	5	3	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
32	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	5	5	4	3	4	5	3	5	4	4	3	3	4	4
33	2	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
34	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	0	4	3	4	4	5	5
35	3	4	4	5	4	2	5	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
36	2	3	5	4	4	2	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4
37	2	3	4	4	4	2	5	2	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4
38	2	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
39	2	4	5	3	3	1	5	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
40	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	3
41	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4
42	1	5	5	4	4	1	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5
43	1	5	5	4	4	1	5	3	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
44	2	4	5	4	4	2	5	3	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
45	2	4	5	5	4	1	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5
46	4	5	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5
47	1	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5
48	2	4	5	4	4	2	5	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5
49	2	4	5	5	4	3	5	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
50	2	4	5	5	4	2	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	8	2	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EN DESACUERDO	27	1	0	0	0	32	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
INDIFERENTE	8	4	1	4	8	8	2	13	0	13	12	0	1	3	2	2	4	2	0	24	4	7	2	1
DE ACUERDO	5	33	17	30	41	2	20	17	21	30	35	16	26	22	22	21	32	29	18	20	35	31	15	15
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	10	32	16	9	0	28	20	29	7	1	34	23	25	26	27	14	19	32	5	11	11	33	34

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 4: Resultados cualitativos

Escala de medición de encuesta - Licker

ALTERNATIVA	ESCALA
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	1
EN DESACUERDO	2
INDIFERENTE	3
CUERDO	4
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	5

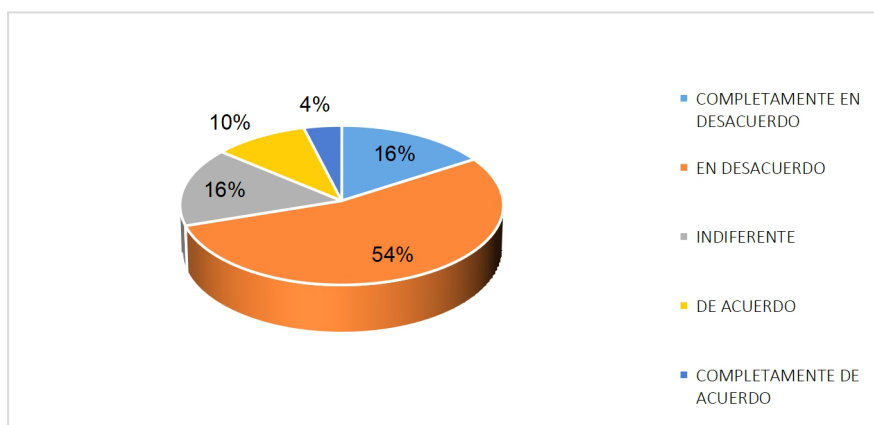
Fuente: Elaboración propia

La encuesta tuvo tres enfoques puntuales, una pregunta (P.1) centrada en averiguar el nivel de aceptación del actual proceso de aprovisionamiento, la (P.2) en la mejora de un nuevo modelo de aprovisionamiento, las demás preguntas (P.3 – P.24) en medir el nivel de aceptación de las mejoras de las actividades que se pueden realizar dentro del modelo logístico. Los resultados fueron los siguientes:

Resultados de la encuesta del actual Modelo de aprovisionamiento

ACTUAL MODELO	FA	%
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	8	16%
EN DESACUERDO	27	54%
INDIFERENTE	8	16%
DE ACUERDO	5	10%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	4%
TOTAL	50	100%

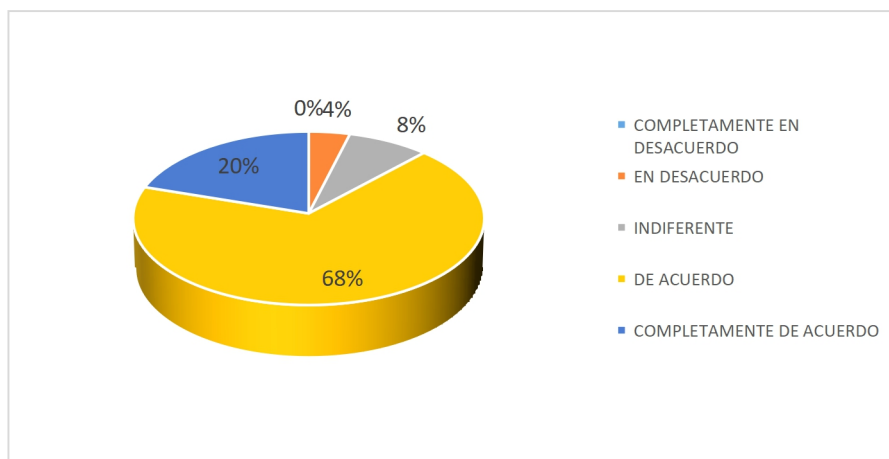
Fuente: Elaboración propia



Resultados de la encuesta de la mejora del Modelo de Aprovisionamiento

NUEVO MODELO	FA	%
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	2	4%
INDIFERENTE	4	8%
DE ACUERDO	34	68%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	20%
TOTAL	50	100%

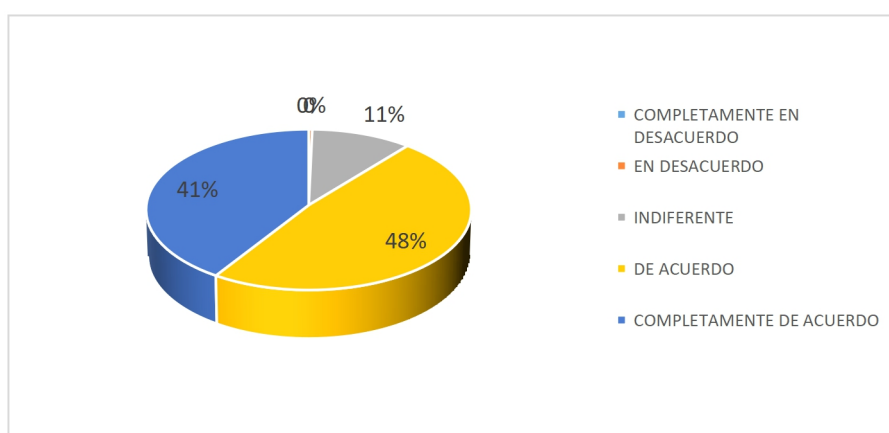
Fuente: Elaboración propia



Resultados del nivel de aceptación de la mejora del Modelo de Aprov.

NIVEL DE ACEPTACION	FA	%
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	4	0%
INDIFERENTE	113	11%
DE ACUERDO	515	48%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	436	41%
TOTAL	1068	100%

Fuente: Elaboración propia



Apéndice 5. Solicitud de requerimiento

SOLICITUD DE MERCADERIAS	N ° 001
<p>1. Datos del Solicitante: _____ Código: _____</p> <p>2. Fecha: _____</p>	
<p>3. Descripción de Productos a requerir:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>4. Tipo de mercadería: Organico () Convencional ()</p> <p>5. Tipo de programa; NOP () EU () JAS () OTROS ()</p> <p>6. Cliente Nuevo: No Si</p> <p>7. N^a de OP:</p> <p>7. Fecha entrega:</p> <p>8. Contra muestra:</p>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%;"> <p>Responsable de la Compra</p> </div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> <p>Recibido</p> <p>Fecha: ____/____/____</p> </div> </div>	

Apéndice 6. Procedimiento para la búsqueda y selección de Proveedores de Mercaderías

PROCEDIMIENTO PARA LA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE MERCADERIAS ORGANICAS Y NO ORGANICAS

Contar con proveedores especializados orgánicamente que estén sujetos a los requisitos dispuesto por ventas y calidad para su aseguramiento real de la mercadería a comprar.

1. ALCANCE

El procedimiento es aplicable a todo proceso de selección de proveedores con los que se tiene intención de negociación.

2. RESPONSABLES

La ejecución de este procedimiento es por el responsable del encargado de compras.

La autorización de este procedimiento finaliza con la aprobación del Gerente de operaciones.

3. DEFINICIONES

3.1 Análisis microbiológico: Los análisis microbiológicos consisten en una inspección de alimentos o sustancias por medio de pruebas que permiten detectar si se presentan o no elementos patógenos.

3.2 Certificaciones: La certificación es un procedimiento destinado a que un organismo independiente y autorizado, valide o dictamine la calidad del sistema aplicado por una organización, partiendo y verificando si la misma cumple o no lo dispuesto por un determinado referencial o modelo de calidad, reconocido y oficial.

3.3 Tiempo de atención: Rango de tiempo que tarda el proveedor en atender el pedido que se efectúe.

3.4 Muestras: Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.

3.5 Negociación: Realizar operaciones comerciales con la intención de obtener un beneficio.

3.6 Contrato: Acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones.

4. PROCEDIMIENTO

I. Se procede a revisar el listado de los proveedores homologados que contengan cada uno de los siguientes criterios indispensables:

- a. Precio del mercado y razonable
- b. Máster
- c. Facilidad de otorgar Muestra 1 para juicio de calidad
- d. Análisis microbiológico
- e. Certificaciones según requerimiento de ventas y calidad
- f. Tiempo de atención razonable
- g. Facilidad de otorgar Muestra 2 para análisis
- h. Sujeto de negociación respaldado por un contrato

II. Al tener todo lo mencionado en el punto I. se procede a solicitar las muestras físicas para el fin que fue solicitado y que se encuentre dentro de los parámetros requeridos, los análisis deben estar sujetos a:

- a. Análisis de pesticidas
- b. Análisis microbiológicos

III. Se procede a realizar un contrato de resguardo frente a las condiciones y requisitos que se estipulan en la negociación, considerando el detalle el cumplimiento de la entrega de la mercadería, cumplimiento de parámetros óptimos, todo esto sujeto a penalidades según su naturaleza.

Cabe recalcar que el contrato es emitido siempre y cuando se trate de un proveedor nuevo o que la mercadería a compra tenga un valor de \$3,000.00 o mayor.

- IV. La Gerencia de operaciones deberá dar firma de conformidad final para el proceder de la gestión para con el proveedor en evaluación.

Apéndice 7. Procedimiento para la compra de mercaderías orgánicas y no orgánicas
PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA DE MERCADERIAS ORGANICAS Y NO
ORGANICAS

1. OBJETIVO

Identificar las necesidades de compras y hacer por consiguiente la mejor propuesta de adquisición de mercaderías orgánicas y no orgánicas para su adquisición logrando una gestión eficiente en cada uno de sus procesos.

2. ALCANCE

Este procedimiento se efectuará cada vez que el área comercial genere la necesidad de adquirir mercaderías orgánicas para la satisfacción de cierto pedido.

3. RESPONSABLES

- a) Compras de mercaderías, encargado de seleccionar el proveedor y mercadería adecuada.
- b) Cliente, responsable de la generación de la necesidad de orden de pedido.
- c) Área Comercial, intermediario entre el cliente y la generación de órdenes de pedido.
- d) Jefatura de Almacén de Tránsito, dará a conocer las condiciones en la que se recibe la mercadería.
- e) Calidad, responsable que la mercadería selecciona por Compras cumpla con requisitos certificados.
- f) Gerencia Administrativa, dará el visto bueno según la correcta selección de Compras.
- g) Proveedor es el facilitador de la mercadería requerida.

4. DEFINICIONES

- 4.1 Mercaderías: En el contexto, es un bien en el que es representado por un producto orgánico o no orgánico que tiene la finalidad de venta de acuerdo a lo que el área comercial y calidad especifique.

- 4.2 Análisis microbiológico: Los análisis microbiológicos consisten en una inspección de alimentos o sustancias por medio de pruebas que permiten detectar si se presentan o no elementos patógenos que son enviados a un área especializada.
- 4.3 Muestras: Parte o cantidad pequeña de una cosa que se considera representativa del total y que se toma o se separa de ella con ciertos métodos para someterla a estudio, análisis o experimentación.
- 4.4 Requerimiento: Formato en la que genera el área comercial para evidenciar la necesidad de obtención de mercaderías.

5. PROCEDIMIENTO

- I. El área comercial generará el requerimiento a compras de mercaderías para poder empezar con la gestión como punto de necesidad de compra.
- II. El área de compras de mercaderías recibe el requerimiento de la mercadería a comprar para su atención.
- III. En base a la lista de proveedores con clasificación orgánica realizada en el procedimiento de “Selección de proveedores orgánicos” se considerará al proveedor idóneo que cumpla con los requisitos presentados por el área comercial dependiendo del cliente y su destino.
- IV. En el caso de tener que comprar mercadería convencional, el requisito prioritario será el análisis microbiológico (COA) al proveedor que sea seleccionado.
- V. El área de compras de mercaderías deberá tener la autorización de la Gerencia Administrativa para el proceder de la compra.
- VI. El área compra de mercaderías deberá solicitar al proveedor las siguientes muestras:
 - a. Muestra 1: Que deberá ser enviado con la finalidad ser analizada por el área de calidad y expertos.

- b. Muestra 2: Que tiene la finalidad para analizar en términos de pesticidas (metales pesados) y microbiológicos.
- VII. Deberá haber congruencia en la decisión de aceptación por el área comercial y calidad para continuar con la gestión de compras de mercaderías.
- VIII. El área de compras de mercaderías, según su poder de negociación y compromisos deberá definir condiciones de pago, fecha de la entrega de la compra y condiciones necesarias para su traslado al almacén de tránsito con el proveedor.
- IX. El área de compras de mercaderías deberá generar la Orden de Compra correspondiente en base a lo establecido con el proveedor.
- X. El área de compras de mercaderías deberá realizar el contrato de resguardo a fin de velar por la entrega de la mercadería en las condiciones y parámetros considerados, como también las penalidades que llevaría consigo esta compra en caso de incumplimiento.
- XI. El área de compras deberá informar oportunamente la fecha en la que la mercadería estaría llegando al almacén de tránsito para la recepción.
- XII. El proveedor deberá enviar la mercadería pactada al almacén de tránsito junto a su muestra bajo los parámetros establecidos y su documentación correspondiente: Orden de compra, factura y guía de remisión.
- XIII. El área de compras de mercaderías deberá coordinar con almacén el cómo ha sido la recepción de la mercadería, debiendo informar el almacén cual fue resultado en base a una verificación física y documentaria.
- XIV. En el caso de no haber conformidad, el área de calidad deberá mandar el informe con las inconformidades al detalle al área de compras de mercaderías para su posterior reclamo con el proveedor.

- XV. De no haber desconformidades se procederá con el ingreso de la mercadería al almacén de tránsito y se comunicará a compras.

Apéndice 8. Procedimiento para la rendición de documentos de compras

PROCEDIMIENTO PARA LA RENDICION DE DOCUMENTOS DE COMPRAS

1. OBJETIVO

Entregar la documentación concerniente a cada compra realizada en el momento oportuno con el propósito de hacer fluido el pago de efectos, compras urgentes e imprevistas.

2. ALCANCE

Este procedimiento tiene el alcance a cada compra que efectúe el área de compras.

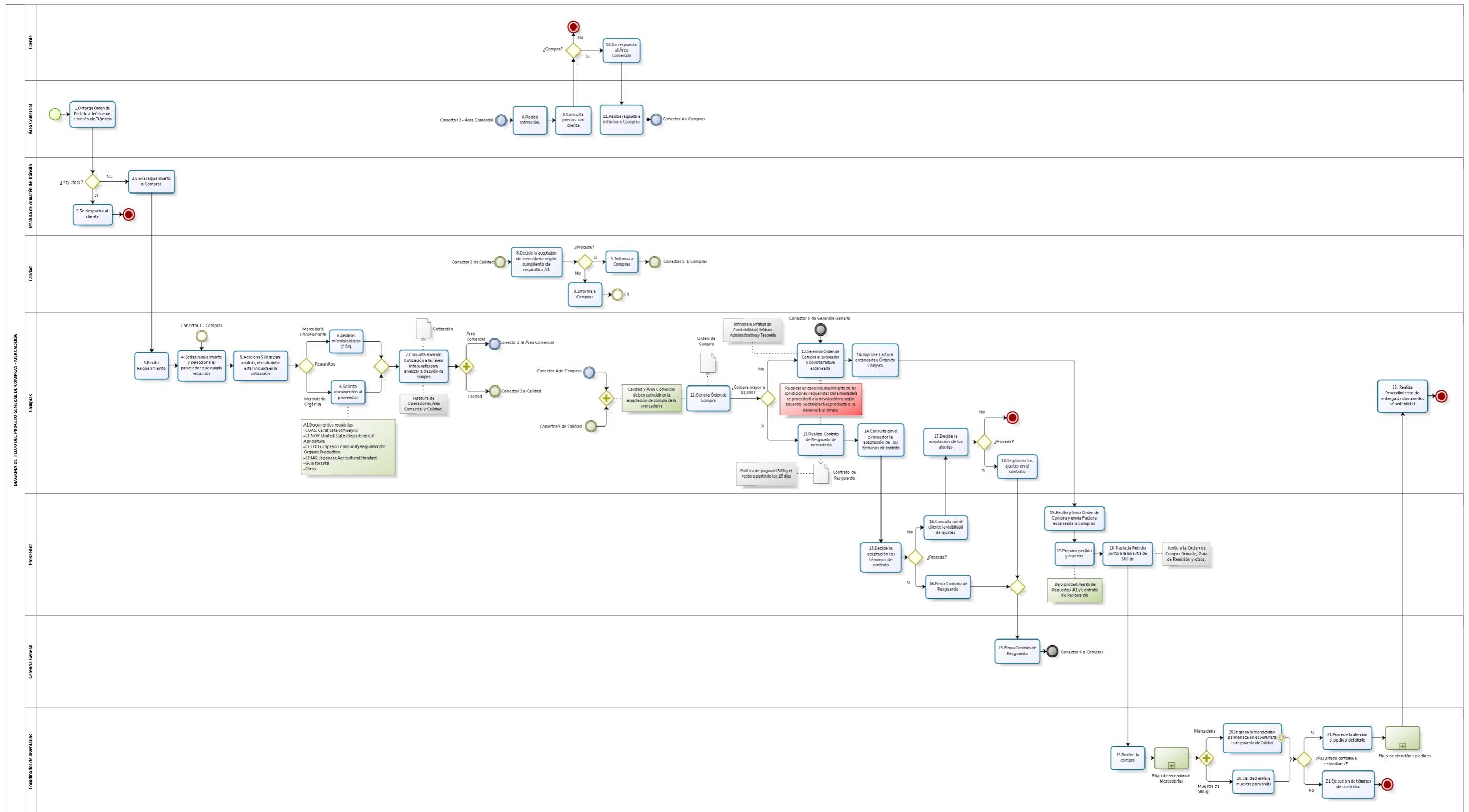
3. RESPONSABLES

El responsable de compras será responsable de entregar la documentación de cada compra al área contable.

4. PROCEDIMIENTO

- I. Como preámbulo se debe cerciorar que el proveedor junto a la mercadería trasladada al almacén de transito haya sido enviado junto a su orden de compra, factura y guía de remisión.
- II. Solicitar al área administrativa el envío de las facturas, órdenes de compra, guías de remisión y notas de ingreso, ya sean por ingresos parciales o totales para poder proceder con el pago respectivo dependiente del poder de negociación del ejecutivo de compras.
- III. Consolidar la documentación de cada compra y hacer la entrega al área contable en la brevedad posible, teniendo como rango de 3 días.
- IV. Estos envíos no deben ser posteriores a la fecha asignada por el área contable para el cierre del periodo en curso.

Apéndice 9. Propuesta de Mejora de Modelo de Diagrama de flujo de aprovisionamiento



Fuente: Elaboración propia

Apéndice 10.

Modelo de formato de homologación de proveedor

CUESTIONARIO DE HOMOLOGACION AL PROVEEDOR					
Nombre de la Empresa					
Dirección de Planta		RUC			
Página WEB		Telf.			
Fecha de Auditoría		Email			
Producto(s) suministrado(s)		-			
Auditor(es) responsable(s)					
Personas entrevistadas					
N°	Requisito	Evidencia a solicitar	Estado		Observaciones
			SI	NO	
1	SISTEMA DE CALIDAD	Cuenta con sistemas de gestión certificados			
		Cuenta con sistemas de gestión por implementar			
		La empresa difunde y comunica una Política de Calidad			
		Cuenta con un Control de Registros			
		Se cuenta con todos los certificados del proveedor			
% CUMPLIMIENTO					
2	ATENCION DE RECLAMOS	Cuenta con un procedimiento de Atención de reclamos			
		Se cuenta con personal asignado a atender los reclamos			
		Cuenta con tratamiento efectivo de reclamos (seguimiento y respuesta)			
		Analiza la data de reclamos de clientes y toma acciones correctivas			
% CUMPLIMIENTO					
3	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Cuenta con personal capacitado			
		Tiene definido el perfil de puestos y sus			

		necesidades de capacitación			
		Cuenta con un programa de capacitación (interno/externo)			
		Tiene registros de capacitación en temas de Medio Ambiente			
		Tiene registros de capacitación en temas de Seguridad Industrial			
		Tiene registros de capacitación en temas de seguridad en la cadena de suministros			
% CUMPLIMIENTO					
4	INSPECCIÓN EN LA RECEPCIÓN Y COMPRAS	Cuenta con procedimientos documentados e implementados de Inspección en la Recepción			
		Se cuenta con una persona / área responsable a cargo del proceso de Recepción			
		Cuenta con una lista de proveedores aprobados			
		Cuenta con especificaciones técnicas de compra o del proveedor			
		Revisar los registros de inspección de insumos y materiales			
		Realiza el Control de sus proveedores			
		Solicita certificados a sus proveedores (Grado Alimentario)			
		Solicita certificado de conformidad por terceros			
		Cuenta con un programa de visita a proveedores			
		Ejecuta auditoría a los Proveedores			
		Ejecuta la verificación de las especificaciones			

		de los materiales			
		Solicita certificado de Calidad del Producto			
		Tiene control de material no conforme en la recepción			
		Tiene un lugar establecido para materiales que hayan presentado alguna observación.			
		Tiene definidas las actividades cuando los materiales / servicios no cumplen con lo establecido.			
% CUMPLIMIENTO					
5	CONTROL DE PROCESO	Tiene definidos los parámetros de control			
		Cuenta con registros de sus parámetros establecidos			
		Cuenta con un sistema de comunicación sobre los parámetros establecidos al personal que controla los procesos.			
		Cuenta con Diagrama de Flujo de Proceso			
		Cuenta con procedimientos documentados e implementados de cada etapa del proceso			
		Cuenta con plan de Inspección y ensayo de productos en proceso			
		Tiene acciones correctivas definidas a tomar ante posibles desviaciones de proceso			
		Tiene un lugar establecido para productos que hayan presentado alguna desviación en su proceso.			

		Cuenta con procedimiento de Limpieza y Sanitización el que incluye: 1. Personal responsable de realizar la limpieza: 2. Productos a utilizar e Instrucciones de uso: 3. Elemento o zona que se va a limpiar: 4. Frecuencia de Limpieza: 5. Método de Limpieza:			
		Cuenta con registros de Limpieza y Sanitización			
		Cuenta con Procedimientos de Control de Materiales extraños (metal, vidrio, plásticos duros, otros)			
		Ejecuta mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y maquinarias			
		Cuenta con procedimiento de Calibración de Equipos			
		Cuenta con una lista de equipos documentada			
% CUMPLIMIENTO					
6	INSPECCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO O EN DESPACHO	Tiene definidas las especificaciones del producto final			
		Cuenta con registros de inspección del producto / servicio final			
		Cuenta con procedimientos documentados e implementados de Inspección de Producto Terminado			
		Ejecuta la Inspección del Producto final			
		Entrega certificados de calidad al despacho de cada lote de producto			
		Realiza el Control de productos no conformes			

		Tiene un lugar establecido para productos no conformes			
		Se cuenta con una persona / área responsable a tomar la decisión sobre la liberación del producto.			
		Realiza análisis de verificación de los productos que suministran			
		Posee laboratorio de Calidad			
		Cuenta con registros de Inspección de las unidades de Transporte			
		Cuenta con procedimiento de limpieza de las unidades de transporte			
		Las unidades de transporte son lavadas e inspeccionadas			
		Genera guías de despacho por cada envío			
% CUMPLIMIENTO (PUNTO 6)					
7	ALMACÉN DEL PROVEEDOR	Impide el acceso no Autorizado			
		Hora de atención del almacén y/o planta visitada			
		Se tiene evidencia de los llenados de contenedores (fotos, guías de remisión, etc.)			
		Se tiene a cargo un personal / área responsable del almacén			
		Realiza el control de mermas			
		Cuenta con alarmas de seguridad			
		Cuenta con luces de emergencia			
		Cuenta con buena iluminación			
		Las puertas del almacén son conformes y de			

aplicar cierran herméticamente			
El techo del almacén se encuentra en buenas condiciones			
El almacén cuenta con ventilación adecuada			
Cuenta con extintores e inspecciones vigentes			
Cuenta con agente de seguridad que supervise las operaciones del almacén o planta			
En el despacho los paquetes son revisados			
Realiza controles de temperatura y humedad			
Los materiales se encuentran sobre parihuelas y están alejados de la pared			
Controla la trazabilidad del producto			
Cuenta con un control de plagas adecuado			
El personal aplica adecuadamente las BPM			
Cuenta con un programa de limpieza para el almacén.			
Se almacenan diversas maquinarias e insumos en el almacén			
Se almacenan alimentos, de ser afirmativa, detallar qué alimentos.			
Identifica correctamente todos los insumos químicos			
Los productos no expiran fuertes olores			
Las instalaciones utilizadas para el transporte, almacenamiento, desplazamiento de los productos en las instalaciones y despacho de los productos			

		terminados son adecuadas, manteniéndose en buen estado y condiciones higiénicas.			
		Tienen delimitada la zona de almacén de productos no conformes			
		Las condiciones de almacenamiento de las materias primas, materiales de envasado y producto terminado se realiza según sus fichas técnicas, sin resultar perjudiciales para otros productos debidamente identificadas aplicando los principios FIFO (First In, First Out)			
% CUMPLIMIENTO					
8	SISTEMA DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	Tiene un Sistema Medioambiental implementado			
		Tiene un Sistema de Seguridad Industrial implementado			
		Tiene un Sistema Medioambiental certificado			
		Tiene un Sistema de Seguridad Industrial certificado			
		Tiene identificados sus peligros y riesgos para la seguridad y salud			
		Tiene identificados sus aspectos e impactos para el medio ambiente			
		Maneja hojas técnicas de Seguridad de sus productos (MSDS)			
		El personal utiliza Equipos de Protección Personal (EPPs)			
		Cuenta con contenedores rotulados			
		Segrega los residuos			

		Cuenta con una empresa tercera para el recojo de sus residuos			
		Tiene políticas dentro de la empresa que colabore con el cuidado del medio ambiente			
		Cuenta con plano de seguridad actualizado			
		Cuenta con un Plan de Contingencias actualizado			
		Ha difundido el Plan de Contingencias			
		Ha evaluado el Plan de Contingencias mediante simulacros			
% CUMPLIMIENTO					
9	SISTEMA DE SEGURIDAD EN LA CADENA DE SUMINISTROS	Cuenta con un Sistema de Seguridad en la cadena de suministros implementado			
		Cuenta con un Sistema de Seguridad en la cadena de suministros certificado			
		Cuenta con servicio de agentes de seguridad propio o tercero			
		Se evalúa a la agencia que presta el servicio de seguridad			
		Cuenta con control de llaves			
		Tiene establecido un reporte de actividades sospechosas			
		Cuenta con procedimientos documentados de seguridad			
		Se revisan las pertenencias al ingreso y salida de la empresa			
		Tiene políticas de seguridad en la cadena de suministros			
		Los agentes de seguridad han recibido			

		charlas sobre seguridad en la cadena de suministros			
		Cuenta con una bitácora o libro de ocurrencias			
		Tiene identificados sus peligros y riesgos para la prevención de actividades ilícitas			
		Cuenta con información de seguridad de su personal crítico (Antecedentes policiales, penales, judiciales y visitas domiciliarias)			
		El personal pasa por pruebas toxicológicas o controles de alcoholemia			
		Tiene acuerdos / Cartilla de Seguridad con la empresa			
		Realiza controles de Seguridad patrimonial y de sistemas de información			
		Identifica a su personal adecuadamente con fotocheck o carnets (proveedor, visitante, interno)			
		Controla la entrega y devolución de uniformes de trabajo u otros bienes entregados al personal			
% CUMPLIMIENTO					
10	SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Tiene un Sistema de Responsabilidad Social implementado			
		Tiene un Sistema de Responsabilidad Social certificado			
		No contrata personas menores de 18 años			
		No discrimina a la personas ya sea por religión, sexo,			

	incapacidad, etc			
	Respeto el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva			
	Respeto las horas de trabajo normadas			
% CUMPLIMIENTO				
TOTAL				
% DE CUMPLIMIENTO TOTAL				

Nota: La calificación será realizada luego del análisis de la información recolectada.

Proveedor

Evaluador

Conforme a ese % de cumplimiento se asignará la calificación:

A	80 - 100 %
B	60 - 79 %
C	40 - 59 %
D	20 - 39%
E	0 - 19 %

CALIFICACIÓN

Proveedores "A"	Su organización, medios productivos y sistema de trabajo, los hacen válidos para la fabricación y suministro de determinados bienes y servicios, sin límites ni reservas en las solicitudes de aprovisionamiento que Ecoandino S.A.C les curse. Tienen Sistema de gestión implementada. Se realiza seguimiento a sus observaciones y se reprograma su visita dentro de un año.
Proveedores "B"	Válidos para ofrecer bienes y servicios con sistema de calidad implantados, pero con ciertas limitaciones. Los suministros quedarán sujetos a inspecciones periódicas aleatorias, lo que supone un costo por recepción de los bienes y servicios. Se realiza seguimiento a sus observaciones y se reprograma su visita dentro de un año o cuando Aseguramiento de Calidad y Logística crea conveniente conforme a las observaciones
Proveedores "C"	Válidos para ofrecer, bienes y servicios, pero con limitaciones. Estarán sujetos a inspecciones rigurosas en todos los bienes y servicios suministrados, lo que supone un alto costo por recepción. Se realiza seguimiento a sus observaciones y se reprograma su visita dentro de seis meses o cuando Aseguramiento de Calidad y Logística crea conveniente

	conforme a las observaciones.
Proveedores “D”	Son aquellos proveedores que, por su sistema de trabajo y organización, no reúnen los requisitos necesarios para proveer habitualmente. Es necesario que se realice un intenso trabajo de mejora en los aspectos mencionados. Se realiza seguimiento a sus observaciones y se reprograma su visita dentro de tres meses o cuando Aseguramiento de Calidad y Logística crea conveniente conforme a las observaciones.
Proveedores “E”	Son aquellos proveedores que no califican de ninguna manera para trabajar con ECOANDINO SAC

Fuente: Elaboracion propia

Apéndice 11. Resultados de la aplicación del caso.

RESULTADOS APLICACIÓN DEL CASO

La empresa Ecoandino S.A.C se encarga de la atención de productos orgánicos, para ello se procederá a evaluar bajo un indicador la planificación de control de compras y la atención a tiempo del proveedor. En este caso se evaluará al proveedor Rainforest S.A.C quien actualmente abastece derivados de cacao Para el mes de junio del año 2018 se han registrado cuatro órdenes de compras a favor de dicho proveedor.

A continuación, se describen las recepciones de mercadería en el almacén central, correspondiente al mes en mención:

a) En la primera OC de Pt de derivados de cacao, de los 150 sacos de cacao polvo x 25 kg c/u solicitados, solo entregaron 100, indicando que no contaban con mas, por problemas de stock. No hubo comunicación alguna sobre el despacho parcial.

b) En la segunda OC del mes de junio, el proveedor coordina con el área de compras de la empresa Ecoandino S.A.C, que realizará esta entrega en dos despachos

b.1) Se recepciona 5000 kg de cacao en polvo x 25 kg, según indica la orden de compra, los empaques se encuentran en buen estado y las fechas de vencimiento están según lo solicitado.

b.2) Se recepciona el siguiente parcial 5000 kg de cacao polvo, según indica la orden de compra, pero al momento de hacer la desestiba, se verifica que la presentación que entregaban era de 20 kg, indicando en la guía de remisión indica era de presentación de 25 kg, se hace el reclamo comunicándose con el vendedor encargado e indica que es lo único que tiene en stock y que debo a errores por su personal habían atendido el producto bajo esa presentación, indicando a su vez que es de la misma calidad y que no tendrán problemas en las siguientes atenciones, por lo ello el jefe de almacén no recepciona la mercadería.

c) En la tercera OC se solicitaron 100 sacos de cacao polvo, no se presentan novedad alguna, siendo todo perfecto.

d) En la cuarta OC, se solicitaron 500 sacos de cacao polvo, por lo que el proveedor entregó la mercadería en el tiempo y fecha coordinado en la OC, pero presentándose problemas en la documentación, ya que la guía de remisión en conjunto con la factura estaba mal emitida, el proveedor manifestó que en el transcurso del día se realizará el cambio del documento.

A continuación, se determinará con los datos anteriores el Nivel de calidad y atención del proveedor Rainforest S.A.C, para el mes de junio.

Desarrollo:

$$a) N1=1 \qquad P1=10+50=60$$

$$b) N2= \qquad N2.1=1 \qquad P2.1=1$$

$$\qquad \qquad N2.2=1 \qquad P2.2=50$$

$$c) N3: 1 \qquad P3=1$$

$$d) N4=1 \qquad P4=5+50=55$$

$$NC=101 - \frac{(60 \times 1) + (1 \times 1) + (1 \times 50) + (1 \times 1) + (1 \times 55)}{1 + 1 + 1 + 1 + 1}$$

$$NC=101-167/5$$

$$NC=101-33.4$$

$$NC=67.6\%$$

Como se podrá notar, el NC es 67.6 %, menor que 90%, estamos en el caso C, es el caso más crítico, esto quiere decir que, si en los 2 despachos más el NC no supera el 90%, simplemente se dejará de trabajar con el proveedor Rainforest S.A.C

Apéndice 12. Modelo de Packing list



PACKING LIST N° 004-2011

Cliente : NUKRAFT LIMITED

Agente de Carga: NEW TRANSPORT

Fecha de ingreso : Por confirmar

Product	Packaging	No. Units	Box	No. Boxes	Net Weight (Kg)	Gross Weight (Kg)	Box measures (cm)
ORGANIC RAW CRIOLLO CACAO NIBS	Bag x 10 Kg	150	Box x 2 bags	75	1500	1594	40 x 33 x 31
ORGANIC DRY CAMU CAMU EXTRACT	Bag x 1 Kg	44	Box x 11 bags	4	44	50.4	30 X 40 X 23.5
ORGANIC RAW CAMU CAMU POWDER	Bag x 5 Kg	10	Box x 5 bags	2	50	52.6	40 x 33 x 31
		2	Box x 2 bags	1	10	11.15	30 X 40 X 23.5
Additional packaging (Pallets) / Ship.&Hand (02 pallet de plastico)						30	
TOTAL				82	1,604	1,708	