



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**FACTORES QUE IMPACTAN NEGATIVAMENTE EN LA
GESTIÓN DE PROVEEDORES DEL PROCESO DE
IMPORTACIÓN DE LYCRA DE LAS EMPRESAS PERUANAS
EXPORTADORAS DE BIKINIS DE LA PROVINCIA DE LIMA -**

2016

PRESENTADA POR

DAYANE ANTUONNETTE RUBIO MALDONADO

ASESORA

NANCY ESTHER REYES FAJARDO

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**FACTORES QUE IMPACTAN NEGATIVAMENTE EN LA GESTIÓN
DE PROVEEDORES DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN DE
LYCRA DE LAS EMPRESAS PERUANAS EXPORTADORAS DE
BIKINIS DE LA PROVINCIA DE LIMA - 2016**

PARA OPTAR

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR

DAYANE ANTUONNETTE RUBIO MALDONADO

ASESOR

MAG. NANCY ESTHER REYES FAJARDO

LIMA, PERÚ

2018

*La presente investigación
está dedicada a mis padres, por su apoyo
en cada paso de este camino.*

AGRADECIMIENTOS

Siento profundo agradecimiento por cada persona que forma parte de mi vida, que me han apoyado e inspirado, principalmente, a Dios por haber permitido terminar la presente investigación y a mi madre por ser mi compañera incondicional de vida.

De igual manera expreso mi gratitud a los profesores que guiaron la elaboración de la presente tesis y haber compartido generosamente sus conocimientos: al profesor Cristian Urbina Suasnabar por su apoyo e interés en la presente investigación y a los asesores Víctor Manuel Alvarado Arévalo y Nancy Esther Reyes Fajardo por las observaciones y consejos brindados, que permitieron culminar la tesis satisfactoriamente.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Problema general.....	13
1.2.2. Problemas específicos.....	13
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.5. Limitaciones.....	16
1.6. Delimitaciones	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	17
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	19
2.2. Bases teóricas	26
2.2.1. Realidad comercial del sector de confección de bikinis.....	26
2.2.1.1. Sector nacional de bikinis.....	26
2.2.1.2. Sector internacional de bikinis.....	27
2.2.2. Gestión de la cadena de suministro.....	28
2.2.2.1. Tipos de cadenas de suministros	31
2.2.3. Gestión de compras internacionales.....	32
2.2.4. Gestión de proveedores.....	34
2.2.4.1. Tipos de proveedores.....	35
2.2.4.2. Procesos de la gestión de proveedores	36
2.2.5. Cultura organizacional	40

2.2.5.1. Comunicación organizacional.....	41
2.2.5.2. Compromiso organizacional.....	42
2.2.5.3. Control organizacional.....	43
2.2.5.4. Cooperación organizacional.....	43
2.3. Definiciones conceptuales.....	45
2.4. Hipótesis.....	46
2.4.1. Hipótesis general.....	46
2.4.2. Hipótesis específicas.....	47
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	48
3.1. Diseño.....	48
3.2. Población y Muestra.....	49
3.3. Instrumentación.....	50
3.4. Procedimiento.....	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	53
4.1. Resultados de la investigación.....	53
4.2. Discusión de resultados.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	79
Anexo 1: Triangulación en el análisis de los datos.....	79
Anexo 2: Matriz de categorías.....	80
Anexo 3: Marco lógico o matriz de coherencia.....	81
Anexo 4: Formato de cuestionario de la entrevista a profundidad.....	82
Anexo 5: Formato de guía de revisión documentaria.....	84
Anexo 6: Formato de la Guía de observación.....	85
Anexo 7: Validación de entrevista a profundidad.....	86
Anexo 8: Validación de observación no participante.....	106
Anexo 9: Validación de revisión documentaria.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del proceso de negociación con proveedores	20
Figura 2: Los cuatro arquetipos de la cadena de suministro	32
Figura 3: Modelo de ficha de proveedores	38
Figura 4: Cuadro comparativo de proveedores.....	38
Figura 5: Importancia de la gestión de proveedores.....	55
Figura 6: Cantidad de proveedores con las que las empresas peruanas han creado alianzas estratégicas	56
Figura 7: Identificación de la forma en que se realiza el control de actividades de las áreas dentro de las empresas peruanas	58
Figura 8: Frecuencia del control de actividades de las áreas.....	58
Figura 9: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Pilar Anto Rubio...	86
Figura 10: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Carmen Ruete Gonzales	91
Figura 11: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Pilar Ruiz Chavez.....	96
Figura 12: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Cristian Urbina Suasnabar	101
Figura 13: Validación de la observación no participante por Mag. Pilar Anto Rubio.....	106
Figura 14: Validación de la observación no participante por Mag. Carmen Ruete Gonzales	108

Figura 15: Validación de la observación no participante por Mag. Cristian Urbina Suasnabar	110
Figura 16: Validación de la revisión documentaria por Mag. Pilar Anto Rubio ...	112
Figura 17: Validación de la revisión documentaria por Mag. Carmen Ruete Gonzales.....	114
Figura 18: Validación de la revisión documentaria por Mag. Cristian Urbina Suasnabar	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco poblacional final.....	50
Tabla 2: Triangulación en el análisis de los datos	79
Tabla 3: Matriz de categorías	80
Tabla 4: Marco lógico o matriz de coherencia	81

RESUMEN

Las marcas peruanas de bikinis han logrado posicionarse en los mercados internacionales más importantes, debido a esto el Perú es el quinto país en América Latina con mayores exportaciones de bikinis. Sin embargo, existen algunos problemas en la gestión de las empresas peruanas exportadoras de bikinis.

La presente investigación tiene como objetivo determinar los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis. La metodología empleada está basada en un diseño de tipo exploratorio cualitativo y las técnicas de recolección de datos utilizados son análisis documental, entrevista y la observación no experimental.

La investigación concluye que los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis se dividen entre los factores vinculados con la cadena de suministro (la falta de procesos de gestión de proveedores y la falta de control de procesos) y la cultura organizacional (la falta de comunicación y compromiso y la ausencia de una cultura organizacional integrada).

Los resultados permiten a las empresas peruanas exportadoras de bikinis reconocer los factores de impacto en la gestión de proveedores, en vista de ello podrán establecer medidas correctivas, implementar y/o mejorar el sistema de gestión que se ajuste a su realidad y necesidades.

Palabras clave:

Gestión de proveedores, cadena de suministro, cultura organizacional.

ABSTRACT

Peruvian brands of bikinis are positioned in the more important international markets and compete with worldwide brands, because of that Peru is the fifth country in Latin America with more exports of bikinis. However, there is some management problems in Peruvian companies.

The objective of this research is to determine the factors that have an impact on the supplier management of the import process of lycra of Peruvian companies that export bikinis. The techniques used is based on a qualitative exploratory design were interviews to CEO's, with the review of foreign trade documentation and corporate databases and the observation to know organizational culture.

The research concludes that the factors that have an impact on the supplier management of the import process of lycra of Peruvian companies that export bikinis are supply chain factors (the lack of supplier management processes and the lack of process control) and factors that involve cultural organization (the lack of communication, the lack of commitment and the absence of an integrated organizational culture).

The results allow the Peruvian companies exporting bikinis to recognize the factors that impact on the supplier management, in view of this they will be able to establish corrective measures, implement and/or improve the management system that adjusts to their reality and needs.

Key words: Supplier management, supply chain, cultural organization.

INTRODUCCIÓN

Los objetivos del presente estudio son determinar los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis, identificando los factores relacionados a la gestión administrativa y los factores vinculados a los recursos humanos.

El desarrollo de la investigación es producto de revisión documental, observación no experimental y entrevistas a profundidad realizadas a los gerentes generales. Por otro lado, la importancia de la investigación radica en permitir a las empresas identificar los factores de impacto para implementar las medidas correctivas necesarias en el futuro y mejorar la gestión de proveedores.

El capítulo I comprende el planteamiento y formulación del problema general y los problemas específicos, los objetivos, la justificación e importancia del trabajo de investigación. El capítulo II aborda los antecedentes bibliográficos y las bases teóricas.

El capítulo III muestra la hipótesis general e hipótesis específicas. Mientras que el capítulo IV desarrolla el diseño de investigación, la población, menciona los instrumentos empleados, el procedimiento de la investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo V da a conocer los resultados de la investigación, desarrolla la confrontación de la hipótesis y la discusión de los resultados. Finalmente, explica las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La industria textil evoluciona de acuerdo a las tendencias y exigencias internacionales. En nuestro país, el sector textil y confecciones es una de las industrias más importantes y representa la principal fuente generadora de puestos de trabajo.

En el sector de confección de trajes de baño y bikinis, Brasil y Colombia son los mayores productores y exportadores de la región de América del Sur (ProColombia, s.f). Por otro lado, las marcas peruanas han adquirido renombre internacional y están consolidadas en los mercados más importantes como Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Panamá, entre otros, debido a la diferenciación en sus diseños y la calidad de sus materiales, sin embargo, estos materiales en su mayoría son importados, como es el caso de la tela de lycra que sirven como materia prima, puesto que nuestro país aún no cuenta con la tecnología necesaria para la elaboración de esta tela (Perú21, 2013).

Actualmente las empresas peruanas de bikinis, específicamente las de la provincia de Lima, se encuentran en una etapa primaria de desarrollo y presentan oportunidades de mejora para competir tanto a nivel de diseños de producto como a nivel de cadena de suministro en un panorama internacional cambiante y competitivo, tal como lo refleja el índice de 4.1% en la competitividad en la gestión de cadena de suministro de las empresas peruanas de capital nacional (Semana Económica e Ipsos Apoyo, 2014).

En el campo de confección de bikinis, la gestión de proveedores en la importación de lycra es un proceso importante porque facilita mejores resultados en los demás procesos de la cadena de suministro.

Sin embargo, mediante el análisis realizado del sector de bikinis en el periodo del 2016, se detecta que las empresas peruanas del sector de bikinis no contemplan la gestión de proveedores dentro de sus procesos. La gestión

logística actual tiene un enfoque funcional y se centra en las actividades de compra, gestión de inventario, logística de transporte y distribución.

Por otro lado, la función de compras y/o importación no contempla una adecuada gestión de proveedores del proceso de importación de lycra, existe una falta de evaluación e integración con sus proveedores.

Por ello, es importante analizar los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis, ya que permite dar con la raíz del problema, para brindar solución a la situación, mejorar la gestión futura y evitar que se vuelvan a repetir los mismos errores. Asimismo, se debe tener en cuenta que una empresa es un sistema conformado por partes interrelacionadas que trabajan de forma interdependiente, por lo que se debe considerar partir por el análisis de los recursos humanos, que conforman el recurso principal de toda empresa.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuáles son los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué factor vinculado a la cadena de suministro impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?
- ¿Cuáles son los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima – 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el factor vinculado a la cadena de suministro que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016.
- Identificar los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016.

1.4. Justificación de la investigación

A nivel internacional existe una amplia oferta de bikinis, por lo cual las marcas peruanas compiten directamente con marcas de distinto origen, cuya principal ventaja es contar con lycra de origen nacional (como es el caso de las marcas colombianas, brasileras, italianas, españolas y asiáticas), siendo sus procesos de entrada dentro de la cadena de suministro más simple.

En dicho panorama, el impacto potencial de la presente investigación es beneficiar a las empresas peruanas exportadoras de bikinis; a través del análisis de los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra, se propone soluciones de mejora para que

adopten medidas que permitan aumentar el potencial de las empresas y tengan la capacidad de competir con empresas extranjeras a nivel de cadena de suministro.

Por otro lado, la presente investigación busca recalcar la importancia de la gestión de la cadena de suministros en el éxito comercial, asegurando la continuación de sus actividades y reconocimiento a nivel internacional a largo plazo. Asimismo, se espera que las recomendaciones brindadas en la presente tesis puedan ser empleadas por las empresas, que beneficiara tanto a las propias empresas, a los trabajadores como a los clientes de dichas empresas, ya que disfrutarán de un mejor clima organizacional, mejores procesos y menos incumplimientos de plazos de entrega y calidad.

- **Justificación teórica**

La presente investigación aporta información sobre la actual gestión de las empresas peruanas exportadoras de bikinis, está centrada identificar los factores que impactan en los procesos de la gestión de proveedores, por un lado, los factores de recursos humanos y, por otra parte, los factores de la gestión administrativa.

Representa un aporte de información, ya que a nivel nacional existe una brecha informativa sobre las empresas del sector cuya gestión de compras y cadena de suministro es más compleja. Además, en la realidad peruana las pequeñas y medianas empresas suelen ignorar algunos principios de gestión dentro de los procesos de la cadena de suministros (como la gestión de proveedores) y la gestión de recursos humanos. La investigación se basa en conceptos y prácticas internacionales de la gestión de cadena de suministro, comparando las bases teóricas con la realidad peruana.

Asimismo, el presente estudio también servirá de referencia a otras investigaciones para mejorar la gestión de proveedores, sin embargo, se debe considerar las características propias de cada empresa y sector.

- **Justificación práctica**

Esta investigación beneficia de manera directa a las empresas peruanas exportadoras de bikinis pues determina los factores de impacto en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra, les permite definir y establecer mejoras en el sistema de gestión actual.

Es decir, la investigación brinda recomendaciones y muestra los beneficios de aplicar una gestión de cadena de suministro y mejorar la gestión de proveedores actual; de forma tal que las empresas peruanas serán capaces de hacer reformas en la gestión de recursos humanos y administrativa para posteriormente implementar estrategias de cadena de suministro y estar capacitados para competir internacionalmente a nivel de cadena de suministros y de productos, para continuar posicionándose y convirtiéndose en sinónimo de calidad y originalidad.

1.5. Limitaciones

Las principales limitaciones de la investigación son la colaboración de las empresas objetos de estudio y la coordinación de las reuniones, pues es complicado establecer las fechas de las reuniones y visitas debido a la agenda de los gerentes.

1.6. Delimitaciones

La presente investigación solo está enfocada en el análisis de la gestión de proveedores de las empresas peruanas exportadoras de bikinis, es decir, el análisis del impacto de la gestión de recursos humanos y gestión administrativa actual, no abarca la aplicación de ningún modelo o sistema de gestión. Por lo que servirá como antecedente para futuras investigaciones que necesiten elaborar modelos de gestión de proveedores.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Las investigaciones abordadas están enfocadas en los procesos de gestión de proveedores y la gestión de compras, en su mayoría, en empresas de la industria textil e internacionales. Por otro lado, abordan el impacto de la gestión de recursos humanos en la gestión de cadenas de suministros.

2.1.1. Antecedentes nacionales

En un mundo globalizado, en constante dinamismo e imparable evolución, Montoya (2010), en su trabajo de investigación para maestría, recalca la relación permanente entre el comprador y vendedor, esta relación debe ser de cordialidad, respeto, delicadeza y confianza mutua. El perfil del comprador debe poseer características necesarias, con pensamiento analítico y capacidad de tomar decisiones. En este contexto, propone una nueva cultura en la relación con los proveedores, fácil de aplicar si se sigue veinte recomendaciones que se resumen en mantener actualizado al personal de compra acerca de los proveedores del sector (con ferias, revistas, publicaciones, etc.), concientizar al personal de compra de la importancia de los proveedores en el desarrollo y logro de los objetivos organizacionales, visitar las instalaciones de los proveedores, elaborar un manual de proveedores, intercambiar información estadística y apoyar a los proveedores en sus momentos difíciles.

Ulloa (2010), en su tesis de licenciatura, propone prácticas para mejorar la gestión de logística de abastecimiento en la evaluación y selección de insumos y control de desempeño de los proveedores. Realizó encuestas a empresas constructoras, obtiene como resultado que a pesar de la importancia de dichos aspectos, la mayoría de las empresas descuidan o no aplican el enfoque correcto; y da a conocer que monitorear el desempeño de proveedores ayuda a mejorar el mismo durante el proyecto y proporciona información útil e importante en la selección de proveedores de futuros proyectos.

Córdoba (2013) desarrolla una investigación para licenciatura sobre el análisis, diseño e implementación de una solución de la inteligencia de negocios para el área de importaciones de una empresa comercializadora e importadora, en la que se toma en cuenta la creación del proveedor internacional quien presenta características más complejas que un proveedor local. La investigación concluye que el manejo de las herramientas de inteligencia de negocios es considerado soporte de solución, pero el buen manejo de la teoría de estas soluciones hace la diferencia entre la eficiencia o no de las mismas.

Paco y Panez (2013) desarrollan un proyecto para licenciatura que consta en la implementación de un sistema de información para la gestión de abastecimiento y comercialización de hilos para toda la industria textil, dirigido a pymes con el objetivo de integrar los procesos de la cadena logística. El proyecto contempla la gestión de información de proveedores para mantener la información actualizada, la presencia de un flujo básico, subflujos (búsqueda de proveedores, nuevo proveedor, editar proveedor y eliminar proveedor) y flujos alternos (cancelación de la información del proveedor y eliminación del proveedor; y gestión de pagos a proveedores).

Farfán (2014) describe la importancia de la gestión de relación con los proveedores a lo largo de la cadena de abastecimiento, pues hace posible la eliminación de las solicitudes repetitivas de proveedores (reducción de tiempo), el cumplimiento de los requisitos de calidad, la mejora de procesos, el uso de un enfoque basado en indicadores para la mejora de procesos, la disminución de riesgos, el aumento de la red de proveedores, entre otros.

Cueva y Reina (2016) proponen, en su tesis de licenciatura, un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión para el sector maderero, en base a la consolidación de las buenas prácticas actuales, complementado con metodologías ingenieriles, con el fin de proporcionar lineamientos que sirvan de estándar de crecimiento para incremento de su competitividad. El trabajo de campo muestra que en cuanto a la gestión logística de la población objetivo, 61.5% de empresas cuentan con indicadores de gestión logística (para controlar la logística de salida y descuidan la logística de entrada), el 69.2% evalúan el desempeño de sus proveedores, sin embargo no se toma en

cuenta el resultado al momento de elegirlos, ya que priorizan el precio y calidad de la materia prima y los principales problemas que las empresas enfrentan en el aprovisionamiento son los incumplimientos en el tiempo pactado para recibir sus pedidos y la baja calidad de la materia prima obtenida.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Se debe partir del concepto que explica que la cadena de suministro funciona como un tejido, donde todas las partes están concatenadas, por ello es urgente la integración externa, es decir, una integración con los proveedores, clientes y todos los miembros de la cadena de suministro.

García, Mejía y Prado (2010) tienen en cuenta que a pesar de la literatura existente sobre el impacto de la gestión de la cadena de suministro en el logro de los objetivos, son pocas las empresas y sectores económicos que plantean la posibilidad de gestionar en base a una cadena de suministro. Por lo que su investigación en empresas del sector de alimentos y textil, concluye que las empresas del sector textil español son capaces de liderar los mercados internacionales gracias a una cadena de suministro integrada y con una gestión de proveedores estratégica pues están dispuestas a asociarse desde una perspectiva logística. Mientras que el sector de alimentos presenta deficiencias en el nivel de integración de la cadena de suministro.

Iyer, Seshadri, y Vasher (2010) estudian la administración de la cadena de suministro Toyota y cómo empresas de otros sectores pueden aplicarla con éxito. Toyota usa el enfoque de las malas noticias primero, con el propósito de arreglar los problemas de manera inmediata, por lo que los proveedores son incentivados a ofrecer mayor visibilidad de sus operaciones. Asimismo, la selección de proveedores es un proceso largo que implica verificar si el nuevo proveedor encaja en el grupo del resto de proveedores, lo que es una oportunidad para que los proveedores obtengan críticas constructivas. El objetivo de Toyota es minimizar el número de proveedores, crear relaciones a largo plazo y fomentar el crecimiento conjunto de la empresa y sus proveedores.

Lobato y Villagra (2010) establecen la cooperación, independencia, transparencia, negociación, resolución amistosa de conflictos y nivel de servicio al cliente como principios básicos de relación con los proveedores. También, definen las etapas de negociación con los proveedores como: la preparación, comienzo, desarrollo y cierre de la negociación; establecen los grados de asociación con proveedores en tres niveles: proveedor convencional, proveedor asociado y proveedor socio; y las áreas de colaboración con los proveedores (innovación, logística, costos, inversión, formación, control de procesos y sistemas de información).

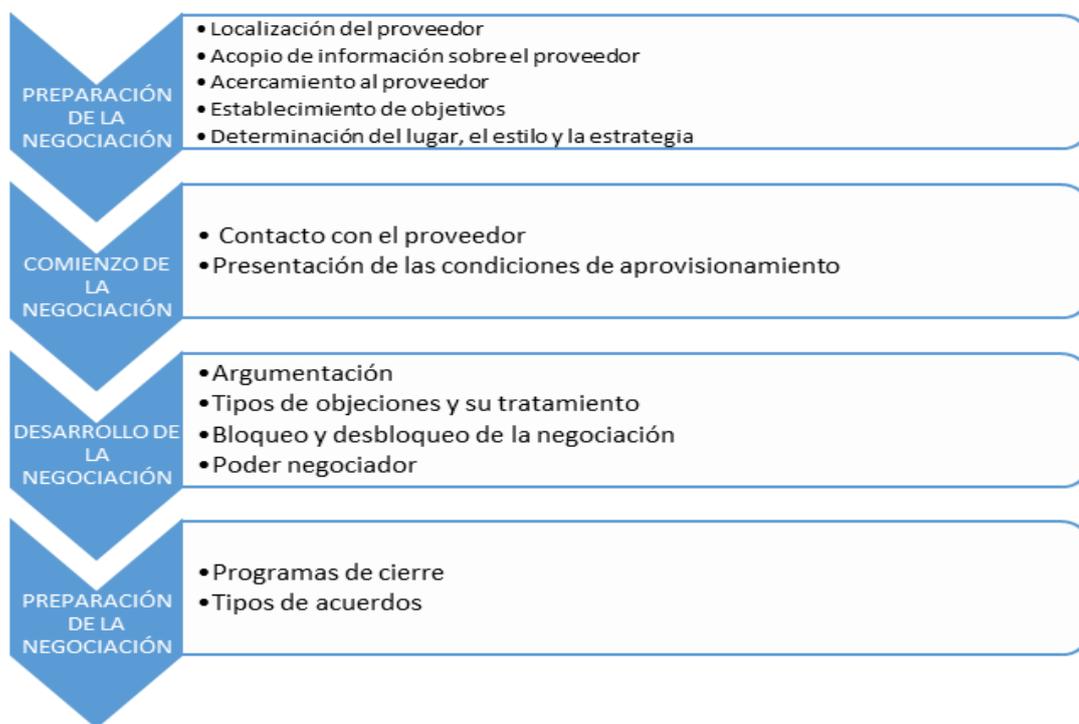


Figura 1: Etapas del proceso de negociación con proveedores

Fuente: Lobato, F. y Villagrà, F. (2010). *Gestión logística y comercial*. España: Macmillan Iberia, S.A.

Vallet-Bellmunt (2010) analiza la importancia de las relaciones en la cadena de suministro a través de los arcos de integración, a través del desarrollo de una investigación con una muestra de 237 empresas del sector cerámico español con el propósito de medir la influencia de la integración en las actividades logísticas, de marketing y los resultados corporativos. Los resultados obtenidos de la investigación muestran que solo existen diferencias en los indicadores de flexibilidad en los pedidos y eficiencia de los costos.

Alomoto (2011) desarrolla estrategias para el abastecimiento a través de la diversificación, según su capacidad de producción y costos, diversificar estratégicamente el volumen de compra entre diferentes proveedores seleccionados. Para lograr los objetivos es necesario el desarrollo de planes de acción, que incluyen la diversificación del abastecimiento entre proveedores actuales, alianzas con los proveedores y la integración vertical con un proveedor.

Las mejores empresas del mundo poseen procesos y estrategias comunes y crean relaciones de colaboración estrecha con sus proveedores luego de acuerdos establecidos entre ambas partes.

Engel (2011) brinda una serie de mejores prácticas para convertir cualquier organización en una de primera clase. Alienta a dejar de lado la gestión de las relaciones con los proveedores y aplicar la gestión de alianzas con los proveedores. Mientras que la gestión de relaciones con los proveedores utiliza una comunicación unidireccional, es decir, la empresa le dice al proveedor como debe hacer sus actividades; la gestión de alianzas utiliza una comunicación constante con un alto nivel de retroalimentación, con participación de la empresa y proveedores, permitiendo trabajar en conjunto para construir relaciones más fuertes y duraderas con los proveedores y por ende ser más eficaces.

A pesar que la industria textil colombiana es una de las más desarrolladas y con presencia internacional de la región, la mayoría de pymes exportadoras carecen de una adecuada gestión moderna de proveedores, por eso Guisao, Molina y Zuluaga (2011) desarrollan una investigación sobre la evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector. Los resultados muestran que las cadenas de abastecimiento sincronizadas se ven obstaculizadas por implementaciones inadecuadas como políticas de pago, metodologías inadecuadas de planeación, programación y control de producción. Asimismo, concluye que el modelo AHP es el más utilizado y que la evaluación de desempeño del proveedor debe hacerse luego de un acuerdo mutuo, como parte del plan de mejora continua. Además, recomiendan definir los criterios de evaluación, determinar los criterios más importantes, evaluar constantemente a los proveedores bajo esos criterios y evaluar de forma integral a los proveedores más representativos.

Ablanedo, Ayala y Ruiz (2012) desarrollan un modelo para la toma de decisiones en el proceso de selección de proveedores y asignación de compras, que representa un valioso aporte para las empresas latinoamericanas, las cuales dependen de sus proveedores para lograr una mayor competitividad, sin importar el tamaño de la organización puesto que es de fácil aplicación al no requerir complejas herramientas de programación. El modelo contempla diferentes características de los proveedores, tales como, la probabilidad de incumplimiento y el nivel de flexibilidad para abastecer unidades extras a fin de hacer frente al incumplimiento de otros proveedores. Los resultados demuestran que el modelo es sensible a los parámetros que definen las características de los proveedores.

Partida (2012) demuestra a través del análisis de las empresas con mejores prácticas en la gestión de categorías de valor del proveedor (ATMI, Merck y FMC Technologies) que este modelo ayuda a cortar los plazos de entrega y formular relaciones más estrechas con los proveedores. Además, este modelo impacta en la contratación, pues las empresas que utilizan la gestión por categorías, optimizan los plazos de entrega de los proveedores en un 78% frente a las organizaciones que no aplican la gestión por categorías. Las mejores prácticas son conectar la segmentación de proveedores y valor, implementar la gestión de riesgo para monitorear los riesgos externos, la creación de relaciones simbióticas (la organización entiende su propio interés y el de sus proveedores, por lo que se convierten en socios valiosos).

Arsalan et. al. (2013) estudia el impacto de las prácticas de la gestión de recursos humanos en el éxito de las cadenas de suministros de las pequeñas y medianas empresas, los resultados de la investigación demuestran que existe una relación directa entre las prácticas de los recursos humanos y el éxito de las cadenas de suministros, los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben mejorar el éxito de las cadenas de suministros a través de la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos sofisticadas, como por ejemplo brindando capacitación del personal.

Cao, Cadden y Marshal (2013) aplican el concepto de ajuste cultural interorganizacional en la gestión de cadenas de suministros y su impacto en el desempeño de las relaciones estratégicas comprador-vendedor. Los resultados revelan que las cadenas de suministros de alto rendimiento presentan una cultura colaborativa que garantiza mejores resultados de rendimiento para cada participante, caracterizada por estar basada en resultados, centrada en los empleados, flexible, pragmática, centrada en el exterior y prospera con la crítica constructiva. Por el contrario, las cadenas de bajo rendimiento presentan una cultura defensiva en donde hay conflicto, comunicación deficiente y falta de flexibilidad, receptividad y confianza, dando como resultado pedidos perdidos, entregas tardías, problemas de calidad e implicaciones de costos.

Castelló (2013) analiza la gestión de proveedores desde la perspectiva del proveedor, puesto que el director comercial enfrenta el reto de gestionar la nueva relación entre proveedor y cliente. El departamento de ventas responde a nuevas demandas con propuestas de valor y la relación entre proveedor y cliente, por lo que los directores comerciales y de compras requieren un perfil distinto al de hace algunos años atrás, debido al entorno más competitivo.

Shutes (2013) define los pilares en la gestión de relación con los proveedores: los impulsores de negocio y de valor, la participación y apoyo de los stakeholders (unidades de negocio, proveedores, y clientes internos), gobernabilidad y procesos (con la participación activa personas, procesos y tecnología con comunicación efectiva, sin gobernanza los involucrados no actúan con consistencia), personas y habilidades (siendo un punto débil, puesto que existen brechas en habilidades de trabajo multifuncional, liderazgo, gestión del cambio, la construcción de confianza, comunicación e influencia), sistemas y herramientas; y las características de la relación (en las relaciones más exitosas con los proveedores impera la confianza, apertura y alto nivel de retroalimentación de información).

Balarezo (2014) investiga, para su grado de licenciatura, sobre la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de una empresa de servicios de educación, los resultados muestran que una comunicación inadecuada genera un trabajo en equipo

deficiente, malas relaciones humanas entre las áreas de trabajo, poca coordinación de actividades y bajo desempeño laboral traducidos en ineficiencia y baja productividad.

Díaz (2014) analiza la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo de un centro de estudios superiores, el estudio comprueba que existe influencia entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y trabajadores, debido a que una buena relación permite desarrollar de manera eficiente y eficazmente las actividades diarias y promueve un buen clima laboral. Además, concluye que la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación (cruzada, ascendente y descendente) es considerada como una buena comunicación, pues dentro de la institución existe una relación cordial y confianza entre los colaboradores y los jefes, lo que fomenta el trabajo en equipo. Sin embargo, recomienda a la institución fortalecer la comunicación entre los trabajadores a través de los círculos de calidad, como una herramienta de suma importancia para el desarrollo de sus actividades.

Giunipero, Handfield, Monczka y Patterson (2014) desarrollan la relación de conceptos como compras y la gestión de la cadena de suministros, centrándose en el rol de los proveedores dentro de los resultados de las empresas. En esta investigación, compras es un proceso crítico para los objetivos de la organización, que impacta sobre la calidad, costo, entrega y responsabilidad con los clientes. Desde esta perspectiva, proponen un cambio en la visión de compras, de una actividad táctica a una gestión estratégica en la cadena de suministro. Es decir, se requiere estrategias, nuevos enfoques y métodos para mejorar el proceso de compra, en relación estrecha con los proveedores, para negociar precios más bajos, términos de pago y entrega y estándares más altos de calidad.

Castellano (2015) analiza la gestión de compra dentro de la cadena logística, establece que el área de compra de toda empresa debe controlar la relación con los proveedores, nacionales e internacionales, y el nivel de fiabilidad de las entregas de pedidos por parte de los proveedores, lo que requiere un seguimiento y control en todo el ciclo de pedido. Además, sugiere utilizar herramientas como bases de datos, el diseño y manejo de indicadores e informes que detallen el seguimiento de las diversas actividades y define la importancia de

la logística de aprovisionamiento, aclarando la diferencia entre la logística de aprovisionamiento y la gestión de compra, que es más amplia.

López y Zuluaga (2015) analizan las estrategias logísticas aplicadas por las pymes del sector confección del Municipio de Itagüí en el abastecimiento de insumos y recursos para la operación de entrada y salida en los mercados internacionales, nacionales y regionales con el propósito de establecer estrategias y nuevas alternativas a la realidad del sector en dicha localidad. Además, realizan un análisis en base a la gestión de la cadena de suministros; según este concepto la colaboración basada en la confianza y conocimiento de los procesos de los stakeholders es esencial. Las alianzas entre las empresas y los proveedores, en el contexto de acuerdos de entregas certificadas, se enfrenta a dos problemas en el sector de confección: altos costos logísticos por defectos de calidad y fáciles barreras de entrada al sector.

Whitmore (2015) en su artículo *Get your purchase in order: 5 common procurement problems* da a conocer que por más que el contrato de compra – venta esté bien estructurado, en ocasiones, las empresas suelen cometer errores, por lo que recalca la importancia de la relación con proveedores y la correcta gestión de compras, pues tanto el personal de la empresa como los proveedores son la clave para una buena gestión.

Aguilar (2016), en su tesis para licenciatura, define la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional del hotel de campo de Quetzaltenango, el estudio comprueba la influencia del trabajo en equipo en un buen clima organizacional, el cual favorece al propósito común por medio de las aportaciones de los integrantes y recomienda fomentar el trabajo en equipo mediante capacitaciones en donde se integre al personal.

Chavez et. al (2016) identifica los factores de mayor relevancia en el compromiso organizacional de las pequeñas empresas de la industria metal mecánica Monclova, Coahuila (México), el análisis de factores del compromiso organizacional muestra que existe asociación entre el compromiso afectivo y compromiso normativo, compromiso de continuidad y compromiso normativo; y compromiso afectivo y compromiso de continuidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Realidad comercial del sector de confección de bikinis

El sector de confecciones es aquel que forma parte del sector de prendas de vestir, conjuntamente con el sector textil, insumos de confección, cueros, manufacturas de cuero y calzado (Ubíkate, 2012).

2.2.1.1. Sector nacional de bikinis

El sector de confecciones, pertenece al rubro textil, es uno de los más importantes del sector de manufactura. Gian Franco Castillo Lecca, Gerente General de la escuela de diseño Chio Lecca, declara en una entrevista realizada por la Sociedad Nacional de Industrias que el Perú ha crecido en el sector de confecciones y a su vez posee marcas con capacidad de competir en mercados internacionales exigentes. Los factores determinantes del éxito de la industria son la calidad, el diseño y marca propia. (Sociedad Nacional de Industrias, 2013).

Perú es el quinto país en Latino América con mayores exportaciones de bikinis, a nivel mundial se ubica en el puesto sesenta y tres del ranking. Países como China, Alemania, Italia, España, México, Colombia, República Dominicana, Brasil, Australia y Uruguay están ubicados en puestos más arriba de Perú. Por otro lado, Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones peruanas de bikinis. Adicionalmente, las exportaciones peruanas en valor monetario han experimentado un crecimiento sostenido desde el año 2011 al 2015 (Trademap, 2015).

Desde hace algunos años, consumidores de todo el mundo están interesados en las marcas peruanas de bikinis gracias a Applauzi. Applauzi es creada en 1889 por los hermanos Villalobos Aguayo, quienes ven la crisis económica como una oportunidad e iniciaron su propia empresa, por entonces Perú sólo comercializaba los bikinis brasileños que se caracterizan por sus diseños básicos, Liliana Villalobos apuesta por incorporar detalles a sus diseños de bikinis e incorporar un concepto exótico y sofisticado. La empresa posee dos marcas, Applauzi y Agua Clara, la última es la marca internacional que

actualmente se vende en más de cuarenta países en boutiques especializadas en productos de playa o en las boutiques de Agua Clara en el extranjero creadas bajo la modalidad de franquicia. Estados Unidos es su principal mercado, seguido de México, Reino Unido, Francia, Puerto Rico, Panamá, Dubái, Rusia, Japón, entre otros. Cada año participa en la semana de la moda de Mercedes Benz y el *Miami Swim Show*, la feria internacional de ropas de baño más importantes del mundo

Otra marca consolidada en el mercado internacional es Capittana, desde su creación en el 2013 conquista el mercado nacional e internacional con una propuesta juvenil y fresca que satisface la demanda de productos únicos y de la más alta calidad, tal como expresa su Gerente General, Raffaella Raffo. Sus piezas se venden a boutiques especializadas de Estados Unidos, Chile, España, Australia y Brasil y participa anualmente en *Miami Swim Show*.

Sin lugar a dudas en los últimos años la oferta de nuevas marcas de traje de baño sigue aumentando, cada una expone una propuesta diferente, otras marcas reconocidas son Palheta, Ángel de la Guarda, Nelblu y Dahlia. Ángel de la Guarda ofrece una mezcla de estampados y diseños que resaltan la silueta femenina, por el momento la empresa exporta a Estados Unidos, Panamá, España y Argentina. Por su parte, Dahlia, con cuatro años en el mercado, exporta sus prendas a Chile, Estados Unidos, España, Hawaii y otros destinos de acuerdo a pedidos específicos; y NelBlu con cinco años en el mercado, tiene una propuesta clásica con diseños más sobrios pero a la vez joviales y se presenta por primera en *Miami Swim Show*.

2.2.1.2. Sector internacional de bikinis

El sector europeo de confecciones está posicionado gracias a estándares de calidad y alta habilidad artesanal que han desarrollado las pymes. El sector de confecciones de Europa y Estados Unidos se caracteriza también por actuar como centros de ensamblaje para la exportación de productos finales (Ditty, 2015).

En Latino América, Brasil es la quinta potencia dentro del sector textil y confecciones, que abarca desde materias primas hasta productos terminados alrededor del mundo y con proyección a ocupar el tercer puesto en el sector textil y confecciones en el mundo; que se orienta a satisfacer el mercado interno y aprovechar las oportunidades del mercado internacional (Textil express, 2011).

Mientras que en Colombia se estima que el sector confecciones contribuye con alrededor de 15% en la generación de empleo con 10,000 pequeñas empresas de confecciones ubicadas en Bogotá, Cali y Pereira; las confecciones son convertidas en un impulsor de la economía colombiana, la industria da principal atención al diseño y costos de producción y en ser uno de los principales proveedores latinoamericanos de Estados Unidos.

Colombia es un referente de bikinis gracias a marcas como Agua Bendita y Maaji. Agua Bendita, fundada por las diseñadoras Catalina Alvarez y Mariana Hinestroza en Medellín, en el 2003 y considerada actualmente la marca latinoamericana más importante en el mundo. Sus detalles hechos a mano, diseños, estampados y utilizar la imagen de modelos internacionales le ayuda a ganar mayor participación de mercado, se encuentra en 50 países. Su principal mercado es Estados Unidos y el año pasado logra ingresar a China. Por otro lado, la marca Maaji se diferencia por el diseño reversible en todos sus modelos, tiene presencia en 57 países y continúa ingresando a nuevos mercados.

Asimismo, Brasil cuenta con marcas como Agua de coco, creada en 1985 y, en la actualidad, está presente en 20 países, como Estados Unidos, Canadá, España, Australia y Japón; y Cia marítima fundada en 1990, pertenece al grupo empresarial Rosset (mayor productor de telas de tejido lycra en América del Sur), es la marca brasilera más reconocida en el mundo.

2.2.2. Gestión de la cadena de suministro

Se origina por la evolución e interacción de distintas disciplinas, principalmente la logística, que desarrolla conceptos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, transporte y relación con los proveedores con la carencia de un enfoque integrador. Las ciencias humanas, por su parte, aportan el concepto de un enfoque inter-organizacional (Chavez y Torres-Rabello, 2012).

La creación del concepto de la gestión de la cadena de suministro es producto del aporte de varios autores. En 1982, Keith Oliver delinea un enfoque basado en estrategias inter-organizacionales, que busca establecer objetivos comunes, el cual no se ajusta a la administración logística. Pero en 1997, Bernard Lalonde en su artículo *Supply Chain Management: Myth or reality?* da a conocer un nuevo modelo de administración que se ajusta a las exigencias del mundo empresarial. (Tecnológico de Monterrey, 2013).

Desde entonces, las empresas incorporan la gestión de la cadena de suministro a sus prácticas, pues en un mundo globalizado en constante cambio con gran desarrollo tecnológico resulta desfasado la aplicación de un modelo logístico tradicional. Para *the Council of Supply Chain Management Professionals* (2013) la gestión de la cadena de suministro:

... abarca la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en el abastecimiento y adquisición, conversión y las actividades de gestión logística. (...) incluye la coordinación y la colaboración con los socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios y clientes (...) integra el suministro y la gestión de la demanda dentro de y a través de empresas (...) es una función de integración con la responsabilidad principal de la vinculación de las principales funciones de negocios y procesos de negocio dentro y fuera de las empresas en una cohesión y modelo de alto rendimiento de negocio... (p. 187).

Es decir, la cadena de suministro a diferencia de la gestión logística mira a la organización como un sistema. A su vez, la organización comprende desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. De la Garza (2014), resume los beneficios de la cadena de suministro en:

- **Entrada a nuevos mercado**

La gestión de cadena de suministros vuelve a las empresas más competitivas y permite competir con empresas tanto en mercados internacionales como con empresas internacionales en los mercados locales.

- **Liderazgo de mercado**

La lealtad de los clientes y la capacidad para llegar a nuevos clientes, brindan oportunidades para que la empresa se convierta en líder en el mercado.

- **Lealtad de los clientes**

Alcanzada con la optimización del tiempo de entrega, precios y condiciones de compra, resultado de procesos más eficientes.

- **Nuevas relaciones comerciales y competitivas**

En la actualidad, las empresas proyectan hacer alianzas para ser más competitivas. Al momento de escoger las empresas aliadas analizan como es la gestión que realizan, en este sentido, la gestión de cadena de suministro es un punto a favor de las empresas para alianzas estratégicas.

Por otro lado, Andersen Consulting propone siete principios de la gestión de la cadena de suministro, obtenidos de un análisis de las iniciativas de mejora de la cadena de suministro en alrededor de cien empresas industriales (De la Arada, 2015). Estos principios son:

- **Principio 1:** Segmentar los clientes en base a las necesidades de servicio con el fin de adaptar la cadena de suministro a las necesidades.
- **Principio 2:** Adaptar la red de logística a las necesidades de servicio y rentabilidad de los segmentos de clientes.
- **Principio 3:** Alinear la planificación de la demanda de acuerdo al comportamiento del mercado y a la cadena de suministro.
- **Principio 4:** Diferenciar los productos.
- **Principio 5:** Gestionar estratégicamente las fuentes de suministro.
- **Principio 6:** Desarrollar dentro de toda la cadena de suministro una estrategia tecnológica.
- **Principio 7:** Utilizar medidores de desempeño para todos los canales.

2.2.2.1. Tipos de cadenas de suministros

También conocidos como tipos de cadenas de suministros, presentan características, ventajas y desventajas diferenciadas (Goikolea, 2014; Cannella, Ciancimino, Disney y Framinan, 2010).

- **Cadena de suministro tradicional**

Este arquetipo carece de coordinación entre sus miembros, pues las decisiones tomadas están basadas en los datos y objetivos de cada miembro. El problema de este arquetipo es que el proveedor no conoce al consumidor final, solo recibe las órdenes de compra de su cliente directo, generando retrasos en el flujo de información generados por la ausencia de sincronización entre los miembros y una brecha entre las necesidades del cliente final y el valor proporcionado por los proveedores.

- **Cadena de suministro a información compartida**

Los miembros de esta cadena tienen acceso a la información de la demanda de los consumidores finales, utilizada para tomar decisiones. Sin embargo, no hay sincronización en la toma de decisiones, ya que cada miembro toma decisiones de manera independiente. Es más beneficiosa que la cadena tradicional pues reduce la incertidumbre de la demanda, los costos de inventario y servicio al cliente.

- **Cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor**

En este arquetipo, la toma de decisiones del cliente directo acerca de la cantidad es realizada por el proveedor, quien tiene acceso a los niveles de inventario de los miembros de la cadena y genera el pedido. La ventaja es delegar la toma de decisiones a los proveedores, pero posee las mismas desventajas de la cadena de suministro tradicional, por la falta de coordinación.

- **Cadena de suministro sincronizada**

En vista de las desventajas de la cadena de suministro con pedido gestionado por el proveedor, aparece la cadena de suministro sincronizada.

Todos los miembros de la cadena realizan sus pedidos bajo el principio de coordinación, para lo cual intercambian información de los niveles de inventario en tiempo real. Todos los miembros son beneficiados, mejorando la satisfacción del cliente.

INFORMACIÓN SOBRE LA DEMANDA DEL MERCADO	NO	CADENA TRADICIONAL La única información que un miembro recibe de sus socios son los pedidos de su cliente directo.	PEDIDO GESTIONADO POR EL PROVEEDOR El proveedor tiene acceso a la información sobre el nivel de inventario de los miembros.
	SI	INFORMACIÓN COMPARTIDA Todos los miembros tienen acceso a la información sobre la demanda de mercado.	CADENA SINCRONIZADA Los miembros se transmiten información sobre niveles de inventario, productos en tránsito y datos de ventas.
		NO	SI
INFORMACIÓN SOBRE NIVELES DE INVENTARIO			

Figura 2: Los cuatro arquetipos de la cadena de suministro

Fuente: Universia Business Review

2.2.3. Gestión de compras internacionales

La actividad de compras ha sido inherente al ser humano a lo largo de la historia, con ligeros cambios debido a la exigencia del entorno. En el siglo XIX, durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, la importancia de la función de compras dentro de las organizaciones aumenta debido a la necesidad de abastecerse de materias primas y servicios. A mediados del siglo XIX, el departamento de compras gana lugar dentro de las empresas y genera la necesidad de profesionales en compras.

Posteriormente, la crisis de petróleo de los setenta da lugar a la adopción de la estrategia justo a tiempo que permite mejorar el control de inventario y la calidad de proveedores; y genera una ventaja competitiva. En los noventa, compras se convierte en una función estratégica, las empresas se enfocan en establecer contratos a largo plazo, crear y gestionar las relaciones con los proveedores. (Eisermann, 2012; Flynn, Jhonson y Leenders, 2010).

No existe literatura que brinde un concepto específico de la gestión de compra. Sin embargo, compras se define como el suministro ininterrumpido de materiales, bienes y/o servicios que son utilizados en los procesos de producción y/o comercialización y que deben ser suministrados en el momento indicado, cantidad óptima, precio justo y lugar preciso. Asimismo, la compra estratégica es el proceso que comprende la planificación, ejecución, evaluación y control estratégico de compra, además de la toma de decisiones realizadas con el fin de materializar los objetivos a largo plazo de la empresa. (Bedey, Eklund, Najafi, Wahrén y Westerlund, 2011). Entonces, la gestión de compras es la actividad encargada de las compras, cuyo alcance depende del tamaño, ubicación y/o sector de la empresa. (Ligia, 2013),

Además, cumple un rol importante dentro de los procesos productivos de las empresas, independientemente de su actividad, rubro y tamaño, pues garantiza la calidad del producto final, busca satisfacer a los clientes, ofrecer productos y/o servicios de calidad. A través de los procesos de la gestión de compras se logran productos de calidad, en el momento, lugar y precio adecuado, ya que sin entradas de calidad no se logran salidas de calidad.

Actualmente, las prácticas empresariales y el propio entorno, exige compradores más preparados, con un perfil que ajustado a las necesidades propias de su actividad. El comprador debe ser profesional con formación académica sólida (formación de pregrado o cursos especializados de administración de empresas, negocios internacionales, compras, abastecimiento, logística o cadena de suministro), estar informado y contar con información oportuna.

La tecnología de información es una herramienta muy útil que proporciona el arma más poderosa en la gestión de compras, información actualizada para la toma de decisiones (debe conocer su empresa, la competencia y el proveedor) y desarrollar poder de negociación con proveedores, importante para cerrar negociaciones que favorezcan a ambas partes (Flynn, Johnson y Leenders, 2010).

Además, las principales funciones son la elaboración de solicitudes de cotización, evaluación de proveedores, programación de compras, elaboración de una base de datos de proveedores, supervisión y control de la gestión de compra.

Del mismo modo, la Guía de fundamentos para la dirección de proyectos establece procesos necesarios para la gestión de adquisiciones. El primer proceso es la planificación e incluye examinar los posibles suministradores, determinar sobre quien recae la responsabilidad de obtener o mantener los permisos y licencias necesarios, el cumplimiento del cronograma y la gestión de riesgo relacionada a las decisiones (Capuz et al, 2000).

El segundo proceso es efectuar las adquisiciones, mediante la selección del proveedor y la adjudicación del contrato, asimismo el equipo del proyecto administra las adquisiciones, a través de la supervisión del cumplimiento del contrato, efectúa cambios de acuerdo a las necesidades, realiza el control de calidad de las adquisiciones y el control de riesgo y finalmente, el último proceso es el cierre de las adquisiciones, para lo cual se verifica las reclamaciones y resultados finales (Project Management Institute, 2013).

2.2.4. Gestión de proveedores

En la década de los ochenta los profesionales de compras están enfocados solo en la actividad de abastecimiento y control de inventarios pero la administración moderna, donde los consumidores son cada vez más exigentes, conlleva a los especialistas de compras a tomar mayor importancia al papel de los proveedores, quienes son actores claves en el desempeño de las organizaciones. En tal sentido, la gestión de abastecimiento necesita seleccionar adecuadamente a los proveedores. Con el paso del tiempo se desarrolla la gestión de proveedores, vital porque las organizaciones solo pueden garantizar la calidad de salidas si las entradas son de calidad y dicha calidad es brindada por los proveedores, logrando mayor competitividad y productividad (Martín, 2014).

En el libro *Strategic purchasing and supply management: A strategy-based selection of supplier*, Moser (2010) afirma: “La gestión de proveedores incluye todas las actividades necesarias para gestionar la relación con los proveedores y

seleccionar, evaluar, desarrollar o proporcionar proveedores específicos con el fin de generar ventajas para la empresa compradora". Es decir, la gestión de proveedores asegura que las necesidades de materia prima, insumos y/o servicios de la organización sean satisfechas, de la manera más óptima posible, a través de la búsqueda, contratación y supervisión de los proveedores.

A diferencia de la contratación convencional, la gestión de proveedores tiene mayor alcance, es multifuncional porque involucra todas las funciones de la empresa (finanzas, legal, gestión de la cadena de suministro y compras), según esta definición, la gestión de proveedores requiere el compromiso y colaboración de todas las funciones de la organización.

La gestión de proveedores se encarga de gestionar las relaciones con los proveedores, quienes suministran bienes y/o servicios, permite que la información de los proveedores acerca del tipo de proveedor, costos, contratos esté actualizada. (Kearnet, 2013 y Munich Institute for it Service Management, 2016).

2.2.4.1. Tipos de proveedores

Cada tipo de proveedores cumple una función diferente de acuerdo a la ubicación en la cadena de suministro (Bradshaw, 2012):

- **Fabricante**

Empresas dedicadas al diseño, producción y venta de productos, una práctica habitual es vender sus productos a través de minoristas o distribuidores, con quienes desarrollan relaciones directas.

- **Vendedor/Fabricante**

Crean marcas, diseñan y venden los productos finales a minoristas, sin embargo, tercerizan el proceso de producción. En su mayoría, cuentan con su propio punto de venta o *showroom* y su propia página web para estar en contacto directo con los clientes.

- **Distribuidores y mayoristas**

Adquieren grandes cantidades del fabricante para posteriormente vender los productos a diversos minoristas en pequeñas cantidades. Además, suelen desarrollar relaciones especiales con sus clientes, con la posibilidad de acordar exclusividad.

- **Intermediarios**

Por lo general, trabajan con lotes pequeños, son especialistas en liquidaciones y sus clientes más frecuentes son los minoristas y/o pequeñas empresas, quienes realizan pequeños pedidos.

- **Importadores**

Dedicados a comprar productos del extranjero, diferenciados de los productos nacionales en características y/o precio y vender en mercados nacionales.

2.2.4.2. Procesos de la gestión de proveedores

- **Búsqueda de proveedores**

El proceso de búsqueda de proveedores tiene como objetivo determinar, indicar y enlistar las empresas que producen o comercializan productos y/o servicios de interés y que aporten productividad, calidad y competitividad a la empresa compradora.

Los casos en los que se realiza la búsqueda de proveedores son cuando una empresa recién inicia sus operaciones, cuando ya tiene proveedores pero no está satisfecha con estos o cuando quiere expandir su cartera de proveedores. Además, este proceso contempla dos tipos de proveedores, los proveedores a largo plazo quienes brindan los factores productivos y los proveedores puntuales que son necesarios para ocasiones especiales (Gómez, 2014).

El proceso de búsqueda de proveedores tiene dos fases, la primera fase es la búsqueda de información que consiste en la búsqueda de proveedores mediante diversas plataformas y medios (físicos o electrónicos como internet, publicidad, ferias internacionales) y la realización de una relación de proveedores potenciales. La segunda fase es la solicitud de información, una vez establecidos los proveedores potenciales, se procede a solicitar información a través de visitas a las empresas proveedoras o representantes comerciales y/o cartas de solicitud de información vía correo electrónico.

- **Selección de proveedores**

Comprende el análisis de diversos proveedores para establecer relaciones comerciales con el proveedor más adecuado. Las empresas deben comprobar que la información proporcionada es verídica, por lo que los especialistas en el tema aconsejan visitar las instalaciones de los proveedores. Además, para asegurar relaciones a largo plazo, se comprueba que los proveedores cuentan con la capacidad de responder a las necesidades de la empresa compradora, que cuentan con las instalaciones y personal adecuado, y controles de calidad.

Es recomendable estar informado sobre la organización y situación financiera del proveedor, dichos datos brindan información de la continuidad de la empresa (Escudero, 2010). Con la información adquirida en este proceso se realiza una ficha para cada proveedor, en la que se registra las características de los productos (modelo, colores, unidad de venta, etc.), información del proveedor (nombre, dirección, teléfono) y condiciones comerciales ofrecidas (precio CIF y/o FOB, descuentos, forma de pago, plazo de entrega, gastos adicionales). Los requisitos para la realización de la ficha de proveedores es considerar información necesaria y actualizada, clasificar las fichas para una fácil localización y guardarla en un lugar seguro e incluso sacar un duplicado de la ficha. Se debe contar con la ficha de proveedores con los que se trabaja regularmente y del personal de la empresa proveedora con la que se negocia. La ventaja de la ficha de proveedores es la rapidez para acceder a la información de los proveedores, al momento de emitir una orden de compra, solicitar un presupuesto, entre otros.

Ficha de proveedores			
Nombre: _____		NIF: _____	
Domicilio: _____			
Localidad: _____		CP: _____	
Teléfono: _____		Fax: _____	
E-mail: _____			
Productos o servicios que suministra			

Condiciones comerciales			
Precio	Descuento	Forma de pago	Plazo de entrega
	Comercial:		
	Rappels:		
Transporte	Descuento	Forma de pago	Plazo de entrega

Figura 3: Modelo de ficha de proveedores

Fuente: López, S. (2006) Gestión Administrativa de la compraventa: Documentos España: McGraw-Hill

Luego, de seleccionar los proveedores, se presenta una carta a todas las empresas que participaron en el proceso de selección, los proveedores seleccionados son informados que fueron elegidos y los motivos de la selección; mientras que los demás participantes son informados de los motivos por los que no fueron seleccionados, dado que pueden mejorar su oferta, ya que lo adecuado es no depender de un solo proveedor, seleccionar a más de un proveedor asegura el suministro ante cualquier situación inesperada y evita problemas ante fallas del proveedor que perjudique económicamente a la empresa compradora.

Asimismo, se realiza un cuadro comparativo que resume las condiciones comerciales de todos los proveedores, con su apoyo se debe elegir a los proveedores que ofrecen un mejor producto en las condiciones comerciales más idóneas.

Artículo			
Características	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio unitario			
Descuento comercial			
Transporte			
Seguros			
Rappels			
Precio total			
Periodo de garantía			
Plazo de entrega			
Servicio técnico			
Forma de pago			
Observaciones			

Figura 4: Cuadro comparativo de proveedores

Fuente: López, S. (2006) Gestión Administrativa de la compraventa: Documentos España: McGraw-Hill

Los criterios de selección a utilizar son económicos (corresponden al precio, descuento por cantidades, condiciones de pago, plazos de pago y sobrecostos de embalaje, carga, descarga, transporte, etc.), criterios de calidad (calidad de los productos demostrada a través de las características técnicas del producto) y otros como prestigio y experiencia, localización, instalaciones, fuerza técnica, capacidad financiera, nivel de organización y administración, plazos de entrega y devolución.

- **Evaluación del desempeño de proveedores**

Por su alto impacto en la estrategia empresarial, debe ser un proceso flexible teniendo en cuenta que cada proveedor es diferente, debe permitir evaluar las características de calidad y verificar el cumplimiento de los requisitos básicos establecidos por las organizaciones y el mercado. Asimismo, debe ser integral, considerar variables cualitativas como cuantitativas (Martín, 2014). En caso que los proveedores no cumplan con los requerimientos de calidad son informados de la situación y realiza un seguimiento de los planes de acciones adoptados por los proveedores para mejorar la situación.

- **Negociación con proveedores**

Fernández (2010) define la negociación como “... *un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y contrarias, expresan y examinan propuestas específicas para un posible acuerdo*” (p. 590). En otras palabras la negociación es aquel proceso que busca que dos partes lleguen a un acuerdo.

Existen dos estrategias de negociación: la estrategia distributiva en la cual las partes pretenden lograr mayores beneficios para sí misma pero no están dispuestas a ceder, esta estrategia es desfasada porque las organizaciones buscan llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. Por otro lado, la estrategia integrativa en la que ambas partes son beneficiadas, obtienen resultados positivos y una mejor distribución de los beneficios debido a la cooperación de interés complementario o común, se enfoca en crear una relación a largo plazo, compartir y recibir información precisa y adecuada (Apiquián, 2014).

- **Gestión de relación con proveedores**

Mediante una relación ganar-ganar se rompen los paradigmas tradicionales donde cada parte defiende únicamente sus intereses y el objetivo es desarrollar una relación entre el proveedor y cliente bajo el concepto de empresa extendida, a través de negociaciones anuales y medidas de mejora para que el proveedor cumpla los requerimientos del cliente, mejoras en ambas empresas que permita alcanzar los objetivos de todas las partes, esto es logrado con el análisis y valoración de la calidad, servicio y flexibilidad (Casanovas, 2011).

2.2.5. Cultura organizacional

El recurso humano es la columna vertebral de cada organización, debido a que ninguna organización funciona sin el personal encargado de desarrollar las actividades y funciones necesarias para que la empresa opere. En tal sentido, la gestión de recursos humanos es la función encargada de los deberes y tareas relacionadas con las personas (adquisición, selección, capacitación y otras actividades que aseguran el desarrollo de los empleados), cuyo objetivo es ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos e incluye las actividades, los procedimientos organizacionales y los planes que afectan el comportamiento, las actitudes, la cultura organizacional y los logros del personal en el sistema empresarial de manera que aumenta la productividad de los trabajadores, su flexibilidad y capacidad para crear ventajas competitivas que son difíciles de copiar en el corto plazo (Babić, Ivaković y Jurčević, 2010).

El rol de la gestión de recursos humanos mejora la cadena de valor al proporcionar empleados competentes y entusiastas, por lo que las organizaciones logran una mayor ventaja competitiva y dirigen más recursos hacia el apoyo a directivos y empleados (Goldstein y Ford, 2002). Por lo tanto, la gestión de recursos humanos y la gestión de la cadena de suministro deben desempeñar un papel de apoyo integrado en la creación del sistema de cadena de valor de una organización. (Khan et al, 2009).

Por otro lado, la cultura organizacional es definida como un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que establecen la manera en que una empresa conduce sus negocios, que afecta de manera global a la empresa, pues define cómo interactúa la empresa con su entorno (Barney, 1896). Las principales características de la cultura organizacional son:

- Regularidad de los comportamientos observados.
- Normas, políticas de trabajo, pautas de comportamiento, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Los valores dominantes o principios compartidos entre sus miembros.
- Filosofía y reglas de comportamiento organizacional.
- Clima organizacional.

2.2.5.1. Comunicación organizacional

La comunicación es una actividad social, una experiencia humana, un proceso vital para el desarrollo de las relaciones humanas tanto a nivel interpersonal como a nivel laboral; en esencia, es el flujo o intercambio de información e ideas entre una persona y otra. (Verderber y Verderber, 2004).

La comunicación organizacional es entendida como la serie de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información dentro de la organización. Una buena comunicación genera un cambio positivo en las actitudes, comportamiento de los trabajadores, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. En tal sentido, la comunicación es un elemento clave de la gestión de recursos humanos en una organización, pues es el medio a través del cual una organización logra sus objetivos (Contreras y Tacoronte, 2012).

La comunicación disfuncional dentro de una organización genera problemas como malas relaciones interpersonales, confusión sobre los objetivos organizativos, incertidumbre y fricción entre los empleados, estrés laboral, absentismo, mal clima organizacional, dificultad para tomar las decisiones correctas y reducción de la eficiencia en el trabajo (Tourish y Hargie, 2004).

Es evidente que la comunicación efectiva dentro de una organización es esencial para una coordinación eficaz de las actividades individuales y grupales y el logro de los objetivos de la organización. Por ello, las organizaciones deben tener como objetivo desarrollar una comunicación efectiva a nivel interpersonal, intergrupala, intragrupal y organizacional, ya que es un factor esencial del éxito de la organización (Csapo y Featheringham, 2005).

2.2.5.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es la intensidad de participación de un empleado y su identificación con la organización. Es caracterizada por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de permanecer dentro de la organización. Es decir, el compromiso organizacional va más allá de la lealtad, consiste en una contribución activa en el logro de metas organizacionales (Vallejos, 2014).

Arias (2011) define los componentes que constituyen el compromiso organizacional:

- **Compromiso afectivo:** Es el deseo o adhesión emocional hacia la empresa, caracterizado por una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, debido a la satisfacción del empleado con relación a sus necesidades y expectativas.
- **Compromiso normativo:** Es el deber o la creencia de lealtad a la organización, el sentimiento de permanecer en la institución debido a una sensación de deuda por las oportunidades otorgadas o recompensas que son valoradas por el empleado.
- **Compromiso de continuación:** Es la necesidad, el reconocimiento de los costos (físicos, psicológicos y financieros) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo con los mismos beneficios; pues el trabajador está vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y al analizar las oportunidades laborales fuera de la empresa, el apego con la empresa predomina.

2.2.5.3. Control organizacional

El control organizacional es el sistema encargado de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el uso que ellas hacen de los recursos con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Es decir, el control tiene la obligación de mantener la coherencia y la consistencia de las acciones organizacionales en relación con sus propósitos, ambos propósitos se logran mediante la regulación de las acciones y la verificación de las mismas, por tal motivo, el control es inherente a las actividades y no puede ser entendido como un agregado u operación de verificación (Arango, 2007).

El control organizacional como sistema traspasa las fronteras que tradicionalmente se le han impuesto y representa un asunto que compete a todas las personas, niveles jerárquicos y participantes o grupos de interés de una organización. De igual forma, no solo está ocupado de los asuntos financieros, también debe garantizar la calidad de la producción, la satisfacción del cliente, el trato adecuado a los empleados, compromisos con los proveedores, el cumplimiento con las obligaciones legales y el desarrollo de las comunidades o sociedades con los que interactúa (Arango, 2007).

2.2.5.4. Cooperación organizacional

La cooperación organizacional entendida como trabajo en equipo, es la cooperación entre un conjunto de personas para lograr un objetivo común y un equipo funciona sobre una base objetiva (los beneficios que recibe y los servicios que ofrece) y una base subjetiva (la interdependencia y confianza entre sus miembros). En otras palabras, en los equipos de trabajo existen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente y crear una fuerza que integra al grupo y su cohesión es traducida en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta (Toro, 2015).

Por otro lado, las empresas deben tener presente que cada colaborador posee habilidades y conocimientos diferentes, los cuales pueden ser identificados por medio del trabajo en equipo, ya que promueve la integración y se conocen unos a otros; de tal manera la empresa puede aprovechar dichas habilidades y conocimientos para beneficio de la organización y de los propios colaboradores (Aguilar, 2016). Para lograr un trabajo en equipo exitoso se requiere de una serie de condiciones, detalladas a continuación:

- **Condiciones propicias**

Las organizaciones deben promover actividades, mejorar e innovar constantemente para crear condiciones adecuadas y el apoyo necesario entre los colaboradores, todo ello se logra a través de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

- **Formación del equipo**

El primer paso para la formación de un equipo es la designación de un líder o coordinador, quien debe tener un alto grado de motivación, buena actitud hacia los demás, tolerante con puntos de vista diferentes y con habilidad para llegar a acuerdos y que motive a los demás en función a metas compartidas.

- **Establecer y aclarar objetivos**

Cada colaborador debe tener presente los objetivos del trabajo en equipo, los cuales tienen que ser compartidos, importantes y alcanzables en el tiempo, gracias a lo cual toda persona sabe lo que se espera del equipo y cuál es el aporte individual para beneficio de todos.

- **Buenos procedimientos de trabajo**

Los miembros del equipo deben contar con conocimientos y habilidades necesarias, es decir, deben recibir un entrenamiento que sirva de guía y permita tomar decisiones adecuadas y deben tener capacidad de análisis y solución de problemas.

- **Participación y buenas relaciones**

A fin del buen desempeño organizacional, debe existir en el equipo un nivel alto de participación, un nivel alto de compromiso y un clima de respeto y confianza que favorezca las buenas relaciones.

- **Comunicación y manejo de conflictos**

En todo grupo de personas se crean conflictos, es por ello que la comunicación es un factor importante para evitar que dichos conflictos repercutan en el desempeño de las tareas y en el buen clima laboral.

2.3. Definiciones conceptuales

- **Bikini**

Prenda de vestir femenina utilizada para bañarse en lugares públicos como playas, lagos ríos y/o piscinas; es una variación de los trajes de baño que posee dos piezas que cubren solo la parte de los pechos y las ingles de la mujer, que permite una mejor exposición al sol.

- **Coordinación**

Capacidad de ordenar o hacer trabajar conjuntamente elementos en apariencias dispares para lograr un objetivo determinado, requiere de planificación, organización y orden de tareas; y puede ser voluntaria e involuntaria.

- **Exportación**

Régimen aduanero que permite la salida de mercancías, nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior. Las mercancías que no están permitidas para la exportación son aquellas que son patrimonio cultural y/o histórico de la nación o aquellas que estén prohibidas de acuerdo a ley.

- **Integración**

Proceso de adquirir y modular los recursos de la organización, tiene por finalidad sumar las partes de un sistema para trabajar como un todo y que la organización sea efectiva y establece el planeamiento como elemento necesario para conseguir el correcto funcionamiento de la organización.

- **Importación**

Régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantías según corresponda, de los derechos arancelarios, pago de recargos y multas aplicables y del cumplimiento de formalidades y otras obligaciones aduaneras.

- **Lycra**

También conocido como elastano o spandex, es una fibra sintética inventada por Joseph Shivers en 1959, trabajador de la empresa DuPont, la cual patentó la invención y le dio el nombre de lycra. La lycra, siempre es mezclada con otras fibras para obtener tejidos con mayor elasticidad y comodidad y es utilizada en la confección de trajes de baño y ropa deportiva.

- **Proveedor**

Persona natural o jurídica dedicada a proveer o abastecer a las empresas con existencias, productos o servicios, que son transformados o comercializados y son necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016 son factores vinculados a la cadena de suministro y factores que envuelven la cultura organizacional.

2.4.2. Hipótesis específicas

- El factor vinculado a la cadena de suministro que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016 es la deficiencia en los procesos propios de la cadena de suministro
- Los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016 son la falta de comunicación y la falta de compromiso.

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación utiliza un diseño no experimental con un enfoque exploratorio cualitativo, pues la investigación aborda un tema poco estudiado y trabaja una muestra pequeña, elegida a través de un muestreo no probabilístico. Por otro lado, pretende determinar los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas objeto de estudio.

El enfoque exploratorio es aquel cuya finalidad es estudiar un tema, fenómeno o problema de investigación poco estudiado, desconocido o con un nuevo enfoque (Muñoz, 2011) y está enfocado en la profundidad y comprensión de un tema, a comparación de la otros diseños enfocados en la descripción o medición, pues su objetivo es descubrir la complejidad de la realidad empresarial de muestras muy pequeñas (Vara, 2012).

Asimismo, el subdiseño es de estudio de casos, puesto que está ajustado a los objetivos de la presente investigación, centrados en conocer e indagar a profundidad cómo es realizada la gestión de proveedores en el día a día de las empresas peruanas exportadoras de bikinis y las unidades de investigación son pequeñas, tal como indica Castro (2010):

En el presente, los gerentes de las empresas requieren de información de primera mano producto de análisis e investigaciones profundas que generen un proceso eficiente de toma de decisiones y el estudio de casos se convierte en una herramienta de apoyo a dicho proceso.

3.2. Población y Muestra

La población está constituida por las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima, en el año 2016. La población es reducida, dicha información se basa en el conocimiento sobre las empresas peruanas exportadoras de bikinis y los criterios del investigador, apoyados por herramientas como las páginas web de cada una de las empresas exportadoras de bikinis, Aduanet y Trademap, siendo en la actualidad alrededor de once las empresas peruanas que exportan bikinis (Trademap, s.f.). Los criterios de inclusión a considerar para la delimitación poblacional son:

- **Empresas que importen directamente:** No son consideradas las empresas que compran lycra importada en el mercado nacional.
- **Empresas que utilicen lycra para la elaboración de sus bikinis de exportación:** No son consideradas aquellas empresas que exporten bikinis confeccionados con otros materiales.
- **Empresas que cuenten con marca propia:** No son consideradas aquellas empresas que exportan productos sin marca propia o para otras marcas.

Al aplicar los criterios de inclusión, el tamaño de la población se reduce a siete empresas (Capittana, Applauzi, San Lorenzo, Arantza Bentín Lazcano, Dahlia, Palheta y Olas Surfwear International).

El muestreo utilizado es no probabilístico intencional y presenta como resultado que el tamaño de la muestra está conformada por toda la población, al ser una población reducida, ajustarse a los objetivos y naturaleza de la investigación y permitir tener una muestra que cuente con los participantes que mejor se ajusten a las características necesarias y obtener información óptima. En este caso, cinco empresas brindan apoyo en la realización de la presente investigación.

RAZON SOCIAL	MARCA COMERCIAL	RUC
Aplauzzi SA	Agua Clara	20101852971
Arantza Bentin Lazcano E.I.R.L	Nelblu	20600393708
Capittana RS SAC	Capittana	20565646754
Dahlia MB SAC	Dahlia	20601117585
Olas Surfwear International SAC	Ángel de la Guarda	20563761785

Tabla 1: Marco poblacional final

Fuente: Elaboración propia

La muestra determinada para la investigación estuvo constituida por los gerentes generales quienes fueron entrevistados sobre las variables de investigación, la documentación comercial y de comercio exterior y los miembros de la organización.

3.3. Instrumentación

- **Cuestionario**

Se utilizó un cuestionario para realizar entrevistas a profundidad a los gerentes generales de las empresas peruanas exportadoras de bikinis (y gerente de marca en el caso de Olas Surfwear International SAC), este instrumento permitió determinar los factores de impacto en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra, la información es obtenida de primera mano y permite definir el impacto negativo de la cultura organizacional y la cadena de suministros en la gestión de proveedores.

Para medir la confiabilidad se solicitó permiso para grabar la entrevista y tomar fotografías a los entrevistados, que son usadas para crear una base de datos de la información obtenida. Mientras que para medir la validez del cuestionario, se utilizó el juicio de expertos, conformado por Pilar Ruiz Chávez, Carmen Ruete Gonzales, Cristian Urbina Suasnabar y Pilar Anto Rubio; quienes

son especialistas en la materia de logística, cultura organizacional y metodología de la investigación.

- **Ficha de registro de datos**

Este instrumento consistió en el registro de los datos obtenidos a través de la técnica de revisión documental de importación y exportación proporcionados por las empresas, para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, es decir, cruzar y confirmar algunos datos obtenidos en la entrevista a profundidad.

Para medir la confiabilidad y la validez del material utilizado se solicitó permiso para tomar nota sobre los documentos tales como las proformas comerciales, facturas comerciales, reconocimiento de embarque, lista de embalaje, certificado de origen y base de datos.

- **Guía de observación**

Este instrumento consistió en registrar la información obtenida a partir de la técnica de observación no experimental, para saber principalmente cómo es la cultura organizacional, ya que hace posible comprender mejor algunos aspectos que no se pueden obtener con algún otro instrumento. Para medir la confiabilidad y validez, la guía de observación no estructurada fue sometida al juicio de expertos y al análisis de contenido.

3.4. Procedimiento

El procedimiento para recoger los datos de la investigación es el siguiente:

1. El primer paso para obtener los datos de la investigación es contactar a las empresas peruanas exportadoras de bikinis, a través de correos electrónicos para acordar la fecha y hora de la visita y entrevista.
2. Realizar las visitas a las empresas objeto de la investigación.
3. Durante las visitas, realizar las entrevistas a los gerentes, cada entrevista dura aproximada 40 minutos. Las entrevistas son realizadas por el propio investigador y grabadas a través de un reproductor de audio.

4. Realizar la observación no participante en el transcurso de las visitas y tomar nota acerca de las variables de interés de la investigación.
5. Realizar la revisión documentaria de los documentos requeridos para los fines de la presente investigación y realizar fichas de revisión documentaria.
6. Posteriormente, elaborar archivos en Microsoft Word con la transcripción de la información obtenida en las entrevistas a profundidad, observación no participante y crear una base de datos con la documentación adquirida. Realizar la transcripción el mismo día de la aplicación de los instrumentos, con el fin de no perder información importante y lograr una mejor clasificación de datos.
7. Desarrollar un análisis de contenido, para seleccionar la información más relevante de acuerdo a los problemas y objetivos de la investigación.
8. Depurar la información obtenida a través de la entrevista a profundidad y observación no participante que no es relevante.
9. Codificar la información, es decir, agrupar por categorías que concentren ideas, conceptos o temas similares.
10. Relacionar toda la información recabada con los objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

Este capítulo presenta los resultados obtenidos del análisis de la gestión de proveedores de las empresas peruanas exportadoras de bikinis, a partir de la información obtenida en el trabajo de campo realizado a través de la entrevista a profundidad, observación no participante y revisión documentaria, dichos instrumentos permiten contrastar posteriormente los objetivos planteadas con la realidad de las empresas peruanas exportadoras de bikinis.

Asimismo, se describe los procesos la cadena de suministros y el perfil de la cultura organizacional. Dicha información permite establecer los factores de impacto en la gestión de proveedores actual, definir el impacto negativo de la gestión de la cultura organizacional y el impacto negativo relacionados a la cadena de suministro.

4.1.1. Determinación de los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis

Los factores de mayor impacto en la gestión de proveedores de las empresas exportadoras de bikinis son los relacionados con la gestión dentro de la cadena de suministro y la cultura organizacional que existe dentro de cada una de ellas.

Es por ello que el trabajo de investigación recoge información acerca de aspectos técnicos tales como los procesos que llevan a cabo las empresas objeto de estudio y aspectos más subjetivos, tal como la cultura organizacional que involucra la comunicación dentro de la organización, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional. Dicha información permite entender la relación entre ambas variables y su impacto.

4.1.2. Identificación de los factores vinculados a la cadena de suministros que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis

La cadena de suministro de las empresas exportadoras de bikinis es compleja, pues la materia prima y la mayoría de insumos son importados, una vez obtenido los materiales se realiza la confección de las prendas, para luego preparar los pedidos de exportación. A continuación se describe cada proceso de acuerdo a la información obtenida mediante el trabajo de campo:

- **Proceso de importación**

La tela de lycra utilizada para la confección de bikinis peruanos es importada de España, Italia, Colombia y Brasil con una frecuencia anual cuatrimestral bajo el régimen de importación definitiva, utilizando el INCOTERM FOB (Free On Board), CIF (Cost Insurance Freight) y/o DDP (Delivered Duty Paid) de acuerdo a las negociaciones con el proveedor. La cantidad mínima importada es 160 metros en promedio, el precio FOB promedio por metro cuadrado es 13.40 dólares y el precio CIF promedio por metro cuadrado es 15.23 dólares; de un metro cuadrado se puede confeccionar tres conjuntos de bikinis, siendo el costo por materia prima (lycra) de cada conjunto de 5.10 dólares promedio.

- **Gestión de proveedores**

Las empresas reconocen la importancia de la gestión de proveedores, pues permite obtener un buen producto, cuidar el esquema de costos y cumplir los plazos de entrega pactados con los clientes. Sin embargo, no cuentan con manuales de procesos para la gestión de proveedores ni utilizan algún software para la gestión de proveedores, por lo que este proceso se realiza de forma manual.

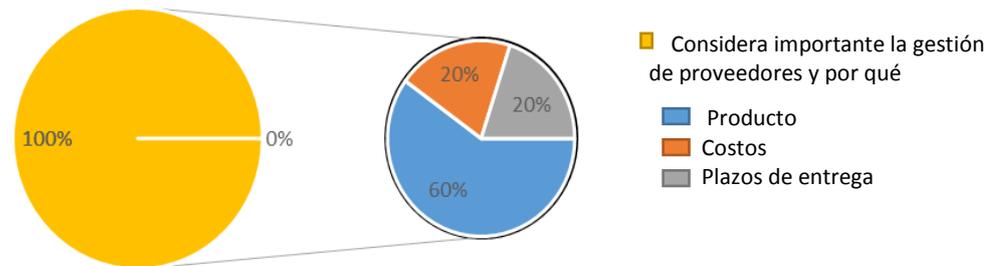


Figura 5: Importancia de la gestión de proveedores

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista a profundidad aplicada a: Gerentes Generales, Región: Lima (Fecha: 2016)

Las empresas peruanas se encuentran en la búsqueda constante de nuevos proveedores de lycra con el objetivo de ampliar la cartera de proveedores y encontrar lycras con nuevos diseños que se adapten a las tendencias actuales, la búsqueda se realiza a través de internet o ferias internacionales especializadas que reúnen a las empresas de lycra más representativas de Italia, Colombia y Brasil, en las cuales se contactan con proveedores potenciales, convirtiendo la búsqueda de proveedores en el principal proceso de la gestión de proveedores.

Una vez terminado el proceso de búsqueda, se lleva a cabo el proceso de selección de proveedores utilizando el juicio de expertos; este método es aplicado por el responsable comercial, de importaciones o compras tomando en cuenta criterios como la calidad y el precio de la lycra para la evaluación de los proveedores. Sin embargo, no existe un proceso de evaluación de desempeño de los proveedores a lo largo del tiempo que dura la relación comercial con los proveedores.

Por otro lado, las empresas peruanas cuentan en promedio con cinco proveedores de lycra, con la mayoría trabajan desde que se fundó la empresa de bikinis y una menor cantidad son proveedores nuevos. La relación con los proveedores es considerada buena, sin embargo, solo el 40% afirma que ha creado alianzas estratégicas con al menos un proveedor.

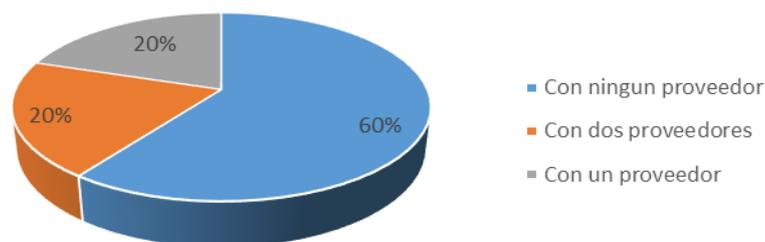


Figura 6: Cantidad de proveedores con las que las empresas peruanas han creado alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista a profundidad aplicada a: Gerentes Generales, Región: Lima (Fecha: 2016)

La comunicación con los proveedores se realiza a través de medios digitales como correo electrónico y teléfono, solo se intercambian términos comerciales con una frecuencia cuatrimestral, es decir, cuando los proveedores lanzan nuevas colecciones de lycra y/o cuando las empresas peruanas están trabajando en una nueva colección de bikinis y cuando surge algún problema. En algunos casos las empresas peruanas enviaron sus propios diseños para las lycras o solicitaron utilizar un diseño original de un material para salida de baño en la lycra. Cabe recalcar que las empresas peruanas cuentan con catálogos de sus proveedores, los cuales son actualizados semestralmente.

Frente al incumplimiento de los proveedores con relación al tiempo de entrega y/o calidad, las empresas peruanas decidieron tomar medidas correctivas como dejar de trabajar por un tiempo con el proveedor, pidieron reposición de la mercancía o pidieron un descuento sobre la orden y medidas preventivas como exportar vía aérea para contrarrestar las demoras del proveedor.

- **Proceso de exportación**

El canal de distribución utilizado por las empresas peruanas es el indirecto, a través de tiendas multimarcas y tiendas especializadas en productos de playa. Cuando las tiendas realizan el pedido de los bikinis, se requiere un mes y medio de anticipación para la confección de las prendas en caso no se cuente con suficiente stock, la cantidad mínima de exportación es de 250 conjuntos de bikinis

aproximadamente y el precio FOB de cada uno es 55 dólares promedio, siendo el precio de venta al cliente final 98 dólares promedio por cada conjunto.

De acuerdo al testimonio de los gerentes peruanos, los proveedores de lycra han tenido retrasos en el envío de lycra, dicho retraso impacta en el proceso de confección y exportación de bikinis, por lo que las empresas peruanas han incumplido con la fecha de entrega acordada con sus clientes, el retraso fue once días en promedio. La reacción de los clientes fue diversa, algunos fueron comprensivos, pues el responsable comercial de las empresas peruanas se comunicó oportunamente para comentar lo sucedido con los proveedores; y otros cancelaron el pedido.

En relación a la calidad, las características que los clientes buscan son la comodidad, buen acabado de los accesorios y costuras, protección Ultra Violeta, calidad de lycra y que el modelo se ajuste a la silueta. Las empresas peruanas han recibido quejas de sus clientes por la calidad de las lycras, dado que el proveedor entregó una lycra de menor calidad a la solicitada, por ejemplo los proveedores enviaron la lycra con el diseño de estampado acordado pero no era una lycra sublimada, el cliente final compraba los bikinis en las tiendas del extranjero y al cabo de poco tiempo la tela se malograba e indicaban su molestia en el punto de venta.

En vista de ello, los puntos de venta se comunicaban con las empresas peruanas para comentarles lo sucedido, en otras oportunidades las tiendas extranjeras detectaban inmediatamente las fallas y solicitaron la reposición del lote, un descuento en el próximo pedido o tomaron acciones más drásticas como disminuir la cantidad de las próximas compras o dejar de comprarles por un tiempo.

Es decir, debido a los casos de incumplimiento de la fecha de entrega o calidad, tanto los ingresos como la imagen comercial de las empresas peruanas exportadoras de bikinis fueron afectadas. En los casos en el que el pedido fue cancelado, las empresas peruanas perdieron una venta de aproximadamente 13,750 dólares (tomando como base la cantidad mínima de exportación).

4.1.1.2. Factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis

Las empresas constan del área administrativa (encargada de funciones administrativas, comerciales y de finanzas) y el área de diseño y producción, en la cual cada trabajador organiza sus actividades y desarrolla sus funciones día a día según las necesidades de la empresa en ese momento. El control de las actividades varía en cada empresa, pues el 40% de ellas no realiza ningún proceso de control, mientras el 60% afirma realizar un control anual o bimestral a través de revisiones de resultados.

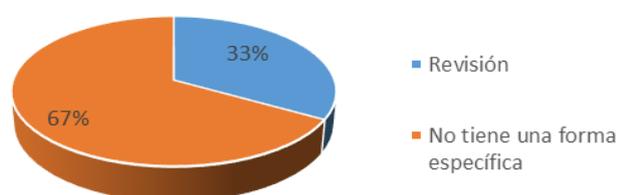


Figura 7: Identificación de la forma en que se realiza el control de actividades de las áreas dentro de las empresas peruanas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista a profundidad aplicada a: Gerentes Generales, Región: Lima (Fecha: 2016)

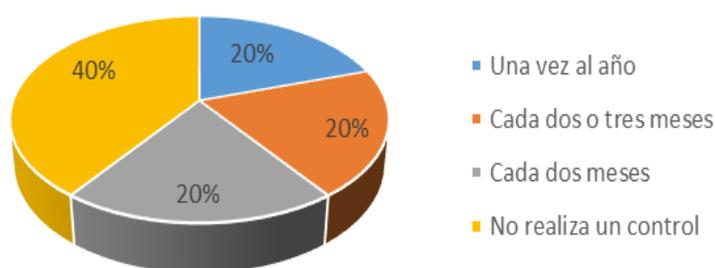


Figura 8: Frecuencia del control de actividades de las áreas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista a profundidad aplicada a: Gerentes Generales, Región: Lima (Fecha: 2016)

La comunicación entre las áreas de comercio exterior, contabilidad y producción es descrita como buena y fluida, sin embargo se observa un problema de centralización de información entre todas las áreas pues en ocasiones la información no es compartida entre todas las áreas y genera problemas de

coordinación. Para la comunicación interna se utiliza correo electrónico, comunicación verbal y solo un 20% utiliza el sistema SAP.

Por otro lado, la empresa les ofrece los recursos físicos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Asimismo, los gerentes manifiestan el compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales, pero indican que hay aspectos por mejorar, ya que los trabajadores cumplen con las funciones asignadas, pero existe una carencia de proactividad de parte de la mayoría de trabajadores ante problemas que se presentan.

Además, los gerentes dan a conocer que la mayoría de los trabajadores son colaborativos pero no tienen iniciativa de colaboración, se limitan a realizar las actividades asignadas a su puesto, salvo previa indicación de realizar alguna actividad adicional.

Asimismo, se promueve el trabajo en grupo a través de incentivos, rotación de actividades (por ejemplo, anualmente los trabajadores de diversas áreas realizan el control del inventario físico en las tiendas nacionales) y creando un espacio para que los trabajadores hagan aportes que sean discutidos.

Las áreas realizan sus actividades en forma coordinada y apoyándose entre ellas, pero se ha observado que existe una centralización dentro de la organización. El trabajo en equipo es bueno, con cierto grado de complejidad debido a la falta de integración de todos los colaboradores. Las empresas promueven el trabajo en equipo a través de rotación de personal dentro de las áreas, incentivos, actividades, creación de chats y foros de discusión.

4.2. Discusión de resultados

En el presente acápite se presenta la discusión de resultados obtenidos del análisis de los factores de impacto en la gestión de proveedores en el proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis para una muestra no aleatoria conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis, con las bases teóricas y antecedente, para tal fin a manera de discusión de los resultados se contrastan las hipótesis de esta investigación.

4.1.1. Factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis son factores vinculados a la cadena de suministro y factores que envuelven la cultura organizacional.

Las empresas peruanas exportadoras de bikinis presentan deficiencias en sus procesos y no se plantean gestionar en base a una cadena de suministro. Tal como muestran la investigación de Garcia, Prado y Mejía (2010) solo aquellas empresas que apliquen una cadena de suministro integrada, con una gestión de proveedores estratégica y disposición a asociarse desde una perspectiva logística podrán liderar el mercado, un claro ejemplo de ello son las empresas textiles españolas.

Por otro lado, los resultados de la investigación demuestran que el factor de mayor impacto en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra es la cultura organizacional, pues intervienen variables que requieren una gestión más compleja e involucran aspectos subjetivos. Así lo confirma Shutes (2013) cuando definen los pilares en la gestión de relación con proveedores, en los cuales siempre están involucrado las personas y habilidades, considero un punto débil, ya que en el mundo laboral existe una carencia de habilidades de trabajo multifuncional, gestión del cambio, liderazgo, construcción de confianza, comunicación e influencia.

4.1.2. El Factor vinculado a la cadena de suministros que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis es la deficiencia en los procesos propios de la cadena de suministro

De acuerdo a las bases teóricas, se indica que lo ideal es aplicar una cadena de suministro integrada, en la cual todos los miembros de la cadena realizan sus pedidos bajo el principio de coordinación, para lo cual intercambian información de los niveles de inventario en tiempo real y todos los miembros son beneficiados, mejorando la satisfacción del cliente.

Asimismo, tal como indica Engel (2011) para una adecuada integración se requiere la gestión de alianzas, que utiliza una comunicación constante con un alto nivel de retroalimentación, con participación de la empresa y proveedores, permitiendo trabajar en conjunto para construir relaciones más fuertes y duraderas con los proveedores y por ende ser más eficaces, pero la realidad de las empresas peruanas exportadoras de bikinis es diferente, no toman en cuenta estos beneficios, ya que carecen de una integración con sus proveedores, la comunicación con sus proveedores sólo se da en época de nuevas campañas y solo comparten términos comerciales con sus proveedores.

Los pilares en la gestión de relación con los proveedores están comprendidos por los impulsores de negocio y de valor, la participación y apoyo de los *stakeholders*, gobernabilidad y procesos, personas y habilidades sistemas y herramientas; y las características de la relación (en las relaciones más exitosas con los proveedores impera la confianza, apertura y alto nivel de retroalimentación de información). Además, en el libro *Strategic purchasing and supply management: A strategy-based selection of supplier*, Moser (2010) afirma: “La gestión de proveedores incluye todas las actividades necesarias para gestionar la relación con los proveedores y seleccionar, evaluar, desarrollar o proporcionar proveedores específicos con el fin de generar ventajas para la empresa compradora”.

Es decir, la gestión de proveedores asegura que las necesidades de materia prima, insumos y/o servicios de la organización sean satisfechas, de la manera más óptima posible, a través de la búsqueda, contratación y supervisión de los proveedores.

Por su parte Kearnet, (2013) y Munich Institute for it Service Management, (2016) establecen que a diferencia de la contratación convencional, la gestión de proveedores tiene mayor alcance, es multifuncional porque involucra todas las funciones de la empresa (finanzas, legal, gestión de la cadena de suministro y compras), según esta definición, la gestión de proveedores requiere el compromiso y colaboración de todas las funciones de la organización. La gestión de proveedores se encarga de gestionar las relaciones con los proveedores,

quienes suministran bienes y/o servicios, permite que la información de los proveedores acerca del tipo de proveedor, costos, contratos esté actualizada.

La investigación de García, Mejía y Prado (2010) sobre las empresas del sector de alimentos y textil de España, llegó a la conclusión que las empresas del sector textil español han sido capaces de liderar los mercados internacionales gracias a una cadena de suministro integrada y con una gestión de proveedores estratégica pues están dispuestas a asociarse desde una perspectiva logística, mientras que el sector de alimentos presenta deficiencias en el nivel de integración de la cadena de suministro. A diferencia de los resultados de la investigación de García, Prado y Mejía, los resultados de la presente investigación dieron a conocer que las empresas peruanas exportadoras de bikinis no llevan a cabo una evaluación de proveedores de lycra y no están integrados con dichos proveedores.

De forma similar al caso de las empresas peruanas exportadoras de bikinis que en su mayoría descuidan o no aplican el enfoque correcto de gestión de proveedores, en el trabajo de investigación desarrollado por Ulloa (2010) que propone prácticas para mejorar la gestión de logística de abastecimiento en la evaluación y selección de insumos y control de desempeño de los proveedores; se realizaron encuestas a empresas constructoras y se obtuvo como resultado que a pesar de la importancia de dichos aspectos, las empresas descuidan o no aplican el enfoque correcto.

Giunipero, Handfield, Monczka y Patterson (2014) desarrollan la relación de conceptos como compras y la gestión de la cadena de suministros, centrándose en el rol de los proveedores dentro de los resultados de las empresas. Para ellos las compras es un proceso crítico para los objetivos de la organización, que impacta sobre la calidad, costo, entrega y responsabilidad para con los clientes, tal como muestran los resultados de la presente investigación, pues la falta de integración y evaluación de desempeño de proveedores afecta directamente a la calidad y cumplimiento de la fecha de entrega, impactando en la competitividad de las empresas.

Asimismo, la evaluación del desempeño del proveedor debe ser un proceso flexible teniendo en cuenta que cada proveedor es diferente, por lo que este proceso debe permitir evaluar las características de calidad, verificando el cumplimiento de los requisitos básicos establecidos por las organizaciones y el mercado. De igual forma, la evaluación debe ser integral, considerar variables cualitativas como cuantitativas; y en caso que los proveedores no cumplan con los requerimientos de calidad se les informa de la situación y se realiza un seguimiento de los planes de acciones adoptada por los proveedores para mejorar la situación.

Al igual que el sector de bikinis peruanas, tal como se puede apreciar en los antecedentes, la industria textil colombiana que es una de las más desarrolladas y con presencia internacional a comparación de otras industrias de la región, la mayoría de pymes exportadoras carecen de una adecuada gestión moderna de proveedores. Zuluaga, Guisao y Molina (2011) realizaron una investigación sobre la evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia. Tras los resultados obtenidos, se recomienda definir los criterios de evaluación, determinar los criterios más importantes, evaluar constantemente a los proveedores bajo esos criterios y evaluar de forma integral el desempeño de los proveedores más representativos. Asimismo, se concluyó que la evaluación de desempeño del proveedor debe hacerse luego de un acuerdo mutuo, como parte del plan de mejora continua.

En contraste con las bases teóricas, a pesar de que las empresas peruanas exportadoras de bikinis han sido afectadas por el incumplimiento de términos comerciales y/o tiempos por parte de sus proveedores de lycra, no cuentan con procesos en la gestión de proveedores tales como evaluación de desempeño de proveedores e integración con los proveedores de lycra; simplemente aplican medidas correctivas solo en caso de incumplimiento.

A forma de opinión, las empresas peruanas cuentan con los recursos necesarios para aplicar los procesos correctos para la gestión de cadena de suministro, ya que la aplicación de dichos procesos no requiere una mayor

inversión monetaria, más si de tiempo, pero se ahorran los recursos económicos causados por problemas imprevistos.

4.1.1.2. Factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis

Whitmore (2015) da a conocer que por más que el contrato de compra – venta esté bien estructurado, en ocasiones, las empresas suelen cometer errores, por lo que recalca la importancia de la relación con proveedores y la correcta gestión de compras, pues tanto el personal de la empresa como los proveedores son la clave para una buena gestión, lo cual debe ser tomado en cuenta por las empresas peruanas exportadoras de bikinis para crear una cultura organizacional adecuada.

Asimismo, Arsalan et. al. (2013) estudia el impacto de las prácticas de la gestión de recursos humanos en el éxito de las cadenas de suministros de las pequeñas y medianas empresas, demuestra que existe una relación directa entre las prácticas de los recursos humanos y el éxito de las cadenas de suministros y recomienda que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas deben mejorar el éxito de las cadenas de suministros a través de la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos sofisticadas, como por ejemplo brindando capacitación del personal.

Por su parte, Balarezo (2014) muestra que una comunicación inadecuada genera un trabajo en equipo deficiente, malas relaciones humanas entre las áreas de trabajo, poca coordinación de actividades y bajo desempeño laboral traducidos en ineficiencia y baja productividad.

Mientras que Aguilar (2016) define la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional, comprueba la influencia del trabajo en equipo en un buen clima organizacional, el cual favorece al propósito común por medio de las aportaciones de los integrantes y recomienda fomentar el trabajo en equipo mediante capacitaciones en donde se integre al personal.

De igual forma, Diaz (2014) analiza la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo y comprueba que existe influencia entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y trabajadores, debido a que una buena relación permite desarrollar de manera eficiente y eficazmente las actividades diarias y promueve un buen clima laboral.

En contraste con los resultados de la investigación, las empresas peruanas no brindan la importancia suficiente a la creación de una adecuada cultura organizacional; por lo tanto descuidan las variables como control de las actividades, trabajo en equipo, compromiso laboral y comunicación organizacional. El control de actividades del área de comercio exterior no son realizadas permanentemente, la comunicación y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones deben ser mejorados y descentralizados, pues existen problemas de comunicación y compromiso por parte de algunos trabajadores. Debido a dichos problemas en la cultura organizacional, las empresas peruanas exportadoras de bikinis no llevan a cabo una adecuada gestión de proveedores.

Las empresas peruanas deben partir desde la visión integral del ser de cada trabajador, ya que no basta con los conocimientos técnicos, los resultados también dependen de las habilidades blandas y la inteligencia emocional, factores que en la educación tradicional y sociedad en general no son tomadas en cuenta; pues dentro de la familia y las escuelas los propios padres y docentes no conocen y gestionan sus emociones. Es por eso que las empresas deben ser un lugar de oportunidades para capacitar al personal sobre inteligencia emocional y empoderar las habilidades de cada uno, logrando así una comunicación asertiva y mejores relaciones interpersonales y laborales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, los factores de mayor impacto negativo en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis son factores técnicos relacionados con los procesos de la cadena de suministros y factores subjetivos vinculados a la cultura organizacional, lo cual genera deficiencias en la gestión actual y afecta en los resultados comerciales, pues genera problemas en la calidad del producto final y el cumplimiento en la fecha de entrega.

2. Las empresas peruanas exportadoras de bikinis reconocen la importancia de la gestión de proveedores, sin embargo, los procesos actuales son realizados de manera empírica, la comunicación con los proveedores no es frecuente, no plantean realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permita una mejor integración, carecen de control en los procesos y evaluación del desempeño de proveedores. En vista de ello, la investigación permite concientizar e informar a los gerentes de la importancia y beneficios de trabajar bajo el concepto de una cadena de suministro integrada con orientación hacia el proveedor.

3. La gestión de proveedores se apoya en una adecuada cultura organizacional, puesto que los trabajadores son los encargados de lograr la efectividad en los procesos. Pese a ello, la cultura organizacional de las empresas peruanas exportadoras de bikinis se caracteriza por la necesidad de mejorar el control de las actividades, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que influyen en la gestión de proveedores, ya que los resultados muestran que los colaboradores realizan sólo las funciones asignadas, sin embargo, no realizan propuestas para solucionar problemas frecuentes que se dan; por lo que las empresas requieren fomentar la creatividad y unión entre sus colaboradores.

Recomendaciones

1. Establecer un área de auditoría, que sea la encargada de llevar a cabo un plan de auditoría que permita mejorar el control interno de los procesos de importaciones e identificar alguna no conformidad tanto en el área de comercio exterior, como en otra área que pueda afectar directamente al proceso de importación de lycra.
2. Implementar un manual de gestión de proveedores, en que se definan los procesos y procedimientos propios de la gestión de proveedores, contemplando procesos de selección de proveedores mediante el uso de métodos de selección, crear el proceso de evaluación continua de proveedores con el objetivo de mejorar la gestión actual, integrarse con los proveedores y aplicar indicadores de integración y de gestión. - Evaluar constantemente a los proveedores con el objetivo de determinar si la materia prima es de la misma calidad siempre, si se cumple con los plazos de entrega, descuentos pactados, entre otros acuerdos. Dicha actividad debe ser asignada al personal encargado del proceso de importación, quien decidirá cambiar de proveedor en el caso de que el proveedor incumpla reiteradamente o le comunique la situación con la finalidad que el proveedor pueda mejorar. - Desarrollar alianzas estratégicas con sus principales proveedores, bajo una estrategia de negociación integradora que permite generar ganancias para ambas partes y crear relaciones más estrechas, siguiendo el ejemplo de empresas de nivel mundial que desarrollan estrategias de cadenas de suministros.
3. Crear círculos de calidad, esto permitirá crear grupos que discutan el funcionamiento de la organización, proponer soluciones a los problemas que se detecten y ayuda a mejorar la comunicación interna, pues mejora el clima organizacional. - Formar a todo el personal de la empresa, desde los gerentes hasta los trabajadores, en coaching ontológico. El coaching es el proceso de desarrollo humano más eficaz para lograr cambios permanentes en el comportamiento y resultados de las personas, a través del coaching se explora la naturaleza del trabajador, se observa su potencial y se le ayuda a elevar su conciencia, a desafiar sus creencias limitantes, reforzar la autoconfianza y liderazgo. Por otro lado, el coaching ontológico es aquel que brinda las

herramientas necesarias para obtener una mejor calidad de vida, manejar los estados de ánimo y lograr sus objetivos, centrados en el ser pues el éxito y la felicidad está dentro de nosotros y no afuera de nosotros, se debe terminar con la creencia de que la felicidad se origina en el tener y entender que somos seres compuestos por cuerpo, lenguaje y emociones capaces de hacer cosas extraordinarias cuando nos centremos en el ser, dejando de lado el ego y las creencias limitantes y creando nuestra manera de ser, gestionando los estados de ánimo y manejando la inteligencia emocional; es por ello que el coaching ontológico permite conectar el mundo laboral y emocional, con valores y retos, generando espacios donde las emociones potencian el desempeño y la motivación de los trabajadores y aprovechando los beneficios de la inteligencia emocional (disfrutar el aquí y ahora, conectar con los demás, contribuir ayudando a otros, comprensión de emociones, motivación, equilibrio y consecución de objetivos). - Crear equipos de alto rendimiento a partir del empoderamiento de cada trabajador logrado a través del coaching ontológico aplicado a la organización, lo cual permite la fidelización del cliente interno, ya que el coaching permite lograr un compromiso real basado en aprendizaje mutuo, cohesionar las mentes a través de la coherencia ontológica (mediante conversaciones poderosas y optimistas consigo mismo y con el entorno), saber controlar sus emociones y lograr un mejor trabajo en equipo creando una sola visión. Asimismo, los equipos de alto desempeño comparten objetivos y valores comunes, cooperan y no compiten, todos son igual de importantes, existe excelente comunicación, confianza, responsabilidad y autocontrol.

REFERENCIAS

1. Ablanado, J., Ayala, J. y Ruiz, A. (2012). Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 29-48.
2. Aguilar, A. (2016) *Trabajo en equipo y clima organizacional: Estudio realizado en colaboradores del campo de Quetzaltenango* (Tesis para licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
3. Al inicio del camino: Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú (Semana Económica e Ipsos Apoyo, 2014).
4. Alomoto, I. (2011). *Mejora de la logística de abastecimiento y análisis del rol de compras en una empresa de servicios*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral
5. Alzamora, J., Borda, A., Guerrero, C., Morales, O. y Serida, J. (2016) *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Lima: Esan Business School.
6. Apiquián, A. (2014). *Claves para ganar-ganar en una negociación*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/40766-usa-la-negociacion-integrativa-para-resolver-problemas.html>
7. Arango, A. (2007) *Control organizacional: ¿Sistema o agregado de elementos?*. Medellín: Universidad EAFIT
8. Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. México: Universidad Nacional Autónoma de Monterrey
9. Arsalan, G., Chee, Y., Mustafa, K., Naveed, K., y Syed, T. (2013) *The impact of HRM practices on the Supply Chain Management success in SME*. Perak: University Pendidikan Sultan Idris, Malaysia,

10. As You Sow (2010). *Best current practices in purchasing: The apparel industry*. Recuperado de http://www.asyousow.org/publications/Apparel_Report.pdf
11. Babić, D., Ivaković, M. y Jurčević, M. (2010) *The role of human factors in supply chains*. Zagreb: Universidad de Zagreb.
12. Balarezo, B. (2014) *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis para licenciatura) Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador.
13. Bedey, L., Eklund, S., Najafi, N., Wahrén, W y Westerlund, K. (2011) *Purchasing Management*. Gothenburg: Chalmers University of Technology – Department of technology management and economics.
- “Supplier management includes all activities necessary to manage a company’s base or individual supplier relationship and select, evaluate, develop or desource specific suppliers in order to generate advantages for the buying firm”. Traducción mía.
14. Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656-665.
15. Bracamonte, J. (2010). *Estudio de mercado para la comercialización on-line de trajes de baño y accesorios de playa para damas en el Estado de California*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima.
16. Bradshaw, J. (2012). *Be a Millionaire Shopkeeper: How Your Independent Shop Can Compete with the Big Guys*. Bloomington: iUniverse
17. Cao, G., Cadden, T. y Marshal, D. (2013) Opposites attract: organisational culture and supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18 (1):86-103.
18. Cannella, S., Ciancimino, E., Disney, S. y Framinan, J. (2010). Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro. *Universia Business Review*, 2 (26), 134-149.

19. Capcha, R. (2015). *Propuesta de un modelo de éxito de gestión ambiental para las medianas empresas del sector textil-confecciones de lima basado en la ISO 14001:2004 y la producción más limpia*. (Tesis para licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
20. Capuz R., Ferrer G., Gómez N., Gómez-Senent M., Vivancos B. y Torrealba L. (2000). *Cuadernos de Ingeniería de Proyectos III: Dirección, Gestión y Organización de Proyectos*. Valencia: Editorial Servicio de Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
21. Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Bogotá: Universidad del Norte.
22. Castelló, J. (2013). El director comercial frente al reto de gestionar una nueva relación entre proveedor y cliente. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, (117), 62-68.
23. Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
24. Chavez, A., Diaz, M., Peña, M. y Sanchez, C. (2016) El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administracion y Finanzas*. Vol. 9 (No. 5) pp. 95-105
25. Chavez, J. y Torres-Rabello, R. (2012). *Supply Chain Management: Logrando ventajas competitivas a través de la cadena de suministro*. (2da ed.). Santiago de Chile: RIL editores.
26. Contreras, H. y Tacoronte, A. (2012) *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: Caso Banco de Venezuela y Grupo Santander*. (Tesis para licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
27. Córdoba, J. (2013). *Análisis, diseño e implementación de una solución de la inteligencia de negocios para el área de importaciones en una empresa*

- comercializadora/importadora*. (Tesis para licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
28. Correa, F y Mazo, A. (2015). Estrategias logísticas para el abastecimiento de las pymes del sector confección del municipio de Itagüí .*Revista Politécnica*, 6(11), 46-56.
29. Csapo, N. y Featheringham, R. (2005) *Communication Skills used by information systems graduates*, Issues in Information Systems, Vol. VI, No. 1, pp. 311-317.
30. Cueva, E. y Reyna, A. (2016) *Propuesta de un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión, aplicables a pymes manufactureras de productos primarios de madera en el Perú* (Tesis para licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
31. De la Arada, M. (2015). *Optimización de la cadena logística*. España: Ediciones Paraninfo
32. De la Garza (2014). *La importancia de la cadena de suministro y su administración* Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/242003/2016_16-01_/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-_unidad_1.pdf
33. Díaz, S. (2014) *Comunicación organizacional y trabajo en equipo: Estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
34. Ditty, S. (2015). *Europa en el mundo: La industria de confecciones, manufactura textil y la moda*. Recuperado de <https://europa.eu/eyd2015/es/fashion-revolution/posts/europe-world-garment-textiles-and-fashion-industry>
35. Eisermann, E. (2012). *The procurement evolution: 1970-2012*. Recuperado de <http://www.gea-consulting.com/hvac-blog/bid/75187/The-Procurement-Evolution-1970-2012>

36. Engel, B. (2011). *10 best practice you should be doing now*. Recuperado de <http://www.supplychainquarterly.com/topics/Procurement/scq201101bestpractices/>
37. Escudero, M (2010). *Operaciones administrativas de compraventa*. Madrid: Paraninfo.
38. Exportaciones de ropas de baño conquista el mercado (Perú21, 2013). Recuperado de <https://peru21.pe/emprendedores/exportacion-ropas-bano-conquista-mercado-82880>
39. Farfán, R. (2014). La gestión de relación con los proveedores en la cadena de abastecimiento. *Revista Sinergia e Innovación*, 2 (2), 118-121.
40. Flynn, A., Johnson, P. y Leenders, M. (2010). *Purchasing and Supply Management* (14a ed.) New York: McGraw-Hill Education.
41. García, J., Mejía, A. y Prado, C. (2014). El desarrollo de la función logística en la industria alimentaria y textil moda de España. *Universia Business Review*, (31), 42-59.
42. Goikolea, M. (2014). *Clasificación de los tipos de supply chain o cadena de suministro*. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/scm-comercio-exterior/tipos-clasificacion-supply-chain-cadena-de-suministr/>
43. Gómez, J. (2014). Capítulo 2: Búsqueda, selección y evaluación de proveedores. En *Gestión logística y comercial* (pp. 30-54). Basauri: McGraw-Hill.
44. Goldstein, I. y Ford, J. (2002). *Training in Organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4ta ed.). California: Wadsworth Belmar
45. Hargie, O. y Tourish, D. (2004) *Communication audits: building world class communication systems*. Londrés: Routledge.
46. Iyer, A., Seshadri, S., & Vasher, R. (2010). Capítulo 7: Administración de proveedores. En *Administración de la cadena de suministro Toyota: un*

- enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de Toyota.* (pp. 85-102) México: McGraw-Hill.
47. Kearney, L. (2013). *Supplier management – Market insight*. Recuperado de https://www.cips.org/Documents/Knowledge/360_Supplier_View.pdf
48. Khan, M., Kureshi, N., Mann y Qureshi, M. (2009). Quality Management Practices of SME in Developing countries: A Survey of Manufacturing SME in Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management*, 5(2), 63-89.
49. Ligia, N. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva* (2da ed.) Bogotá: Ecoe Ediciones.
50. Lobato, F. y Villagrà, F. (2010). *Gestión logística y comercial*. España: Macmillan Iberia, S.A..
51. Martín, L. (2014). *Gestión de proveedores, introducción en la metodología ITIL en las cadenas de abastecimiento*. Colombia: Universidad Militar de Granada
52. Giunipero, L., Handfield, R., Monczka, M. & Patterson, J. (2014). *Purchasing & Supply Chain Management* (6ta ed.) Estados Unidos: CENGAGE Learning
53. Montoya, A. (2010). *Administración de compras: quien compra bien, vende bien* (3ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
54. Montoya, C., Noriega, H., Sánchez, R. y Urbina, F. (2016) *Proyecto de escuela de coaching para emprendedores como actores principales del desarrollo de la economía nacional*. (Tesis para maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
55. Moser, R. (2010) *Strategic purchasing and Supply Management: A strategy- based selection of supplier* (p. 24) Wiesbaden – Alemania, Deutscher Universitäts-Verlag
56. Munich Institute for it Service Management (2016). *Supplier Management*. Recuperado de <https://www.mitsm.de/supplier-management-en>

57. Muñoz, C. (2011) *¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis?* (2da ed.). México: Prentice Hall
58. Paco, F. y Panez, V. (2013). *Sistema de gestión de abastecimiento y comercialización de hilos para PYMES*. (Tesis de licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
59. Partida, B. (2012). The value of Supplier Category Management. *Supply Chain Management Review*. 16 (4) 82-84.
60. Project Management Institute (2013) *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK). Pennsylvania: GlobalStandar
61. Salas, B. (2015) *Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>
62. SGS (s.f). *Gestión de proveedores*. Recuperado de <http://www.sgs.pe/es-ES/Solutions/Supplier-Management.aspx>
63. Shutes, M. (2013). Progress in supplier relationship management. *Velocity*, 15(3), 25-27.
64. Sociedad Nacional de Industrias (2013). Una mirada a la industria de la moda en el país. *Revista Institucional de la Sociedad Nacional de Industrias*, 885, 36-38.
65. Tecnológico de Monterrey (2013). *Supply Chain Management: Introducción*. México: Autor.
66. Textil express, (2011). *Brasil, quinta potencia en el sector textil y en busca del tercer puesto mundial*. Extraído de http://www.textilexpres.com/TE/index.php?option=com_content&view=article&id=1523:brasil-quinta-potencia-en-el-sector-textil-iy-en-busca-del-tercer-puesto-mundial&Itemid=69
67. The Council of Supply Chain Management Professionals (2013). *Supply chain management: Terms and glossary*. Recuperado de

https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF

"Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies. Supply Chain Management is an integrating function with primary responsibility for linking major business functions and business processes within and across companies into a cohesive and high-performing business model. It includes all of the logistics management activities noted above, as well as manufacturing operations, and it drives coordination of processes and activities with and across marketing, sales, product design, finance and information technology." Traducción mía.

68. Toro, L. (2015) *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
69. Trademap (2015). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú: Producto 611241 trajes de baño (una o dos piezas), de punto de fibras sintéticas, para mujeres y niñas* . Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
70. Trademap (2015). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos: Producto 611241 trajes de baño (una o dos piezas), de punto de fibras sintéticas, para mujeres y niñas*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
71. Trademap (s.f.) *Lista de las empresas exportadoras en Perú para el siguiente categoría de productos - Categoría de producto : Ropa de abrigo para mujeres y jóvenes, partida 611241 trajes de baño (una o dos piezas), de punto de fibras sintéticas, para mujeres y niñas*. Recuperado de

<https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3|604||611241||6|1|1|2|3|2|1|>

72. Ubikate (2012). *Sector de confecciones y textil*. Recuperado de <http://www.ubikate.gov.co/sites/default/files/textil.pdf>
73. Ulloa, K. (2010). *Técnicas y herramientas para la gestión de abastecimiento*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
74. Vallejos, L. (2014) *La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad del Centro Poblado de Miramar – 2014*. (Tesis para licenciatura) Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
75. Vallet-Bellmunt, T. (2010). Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas. *Universia Business Review*, (26), 12-33.
76. Vara, A. (2012) *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa: Un método efectivo para las ciencias empresariales* (3ª ed.) Lima: Universidad San Martín de Porres.
77. Vargas, O. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Revista Punto De Vista*, 5(8), 43-54.
78. Verderber, R. y Verderber, K. (2004) *Communicate*. California: Wadsworth.
79. Vestidos de baño, una industria en crecimiento (ProColombia, s.f). Recuperado de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/vestidos-de-bano-una-industria-en-crecimiento>
80. Whitmore, B. (2015). *Get your purchains in order: 5 common procurement problems*. Recuperado de <http://blog.procurify.com/2015/11/24/get-your-purchasing-in-order-5-common-procurement-problems-with-easy-fixes/>

81. Guisao, E., Molina, P. y Zuluaga, A (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia. *Revista Politécnica*, 7 (13), 79-89.

ANEXOS

Anexo 1: Triangulación en el análisis de los datos

Título de la tesis	Factores de impacto en la gestión de proveedores en el proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana – 2016		
Triangulación en el análisis de los datos			
Diseño	Objetivo	Hipótesis de investigación	Técnica de análisis de datos
Exploratoria (Estudio de casos)	Objetivo General: Determinar los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana – 2016.	Hipótesis General: Los factores que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis son factores vinculados a la cadena de suministro y factores que envuelven la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa mental • Gráfico de sectores
	Primer Objetivo Específico: Identificar el factor vinculado a la cadena de suministro que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana – 2016.	Primera Hipótesis Específica: El factor vinculado a cadena de suministro que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana – 2016 es la deficiencia en los procesos propios de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa mental • Gráfico de sectores
	Segundo Objetivo Específico: Identificar los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana - 2016.	Segunda Hipótesis Específica: Los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de Lima Metropolitana - 2016 son la falta de comunicación y la falta de compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa mental • Gráfico de sectores

Tabla 2: Triangulación en el análisis de los datos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de categorías

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición operacional o indicador
Cadena de suministro	Conjunto de procesos de coordinación y planificación de las distintas tareas que abarcan desde la planificación hasta la distribución del producto final, involucran la aplicación de métodos, procesos y actividades para alcanzar una adecuada gestión de proveedores.	<p align="center">Evaluación de desempeño de proveedores</p> Proceso sistemático y periódico de la estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que los proveedores realizan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades.	-Cantidad de procesos de gestión de proveedores realizados. -Frecuencia de importación de lycra. -Cantidad mínima que se importa de lycra. - Cantidad de proveedores de lycra. -Frecuencia de retroalimentación
		<p align="center">Integración con proveedores</p> Interacción continúa de todas las actividades relacionadas con la logística entre los departamentos de la empresa y sus proveedores.	
Gestión de proveedores	Conjunto de procesos que involucran a los proveedores, desde su búsqueda hasta la creación de relaciones a largo plazo.		-Cantidad de alianzas estratégicas con proveedores de lycra. -Frecuencia de evaluación de desempeño de proveedores. -Porcentaje de catálogo de proveedores actualizado. -Frecuencia de actualización de catálogos de proveedores.
Cultura organizacional	Conjunto de normas, valores, políticas y aspectos más importantes que viven los miembros de una organización dando como resultado una cultura marcada.	<p align="center">Control</p> Mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de ineficiencias o irregularidades.	-Frecuencia de control de actividades organizacional -Grado de comunicación organizacional -Nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales -Grado de trabajo en equipo
		<p align="center">Comunicación</p> Herramienta de trabajo que permite el flujo de información para relacionar las necesidades de la organización y su personal.	
		<p align="center">Compromiso</p> Estado en que el los trabajadores se identifican e involucran con la organización y el logro de los objetivos organizacionales.	
		<p align="center">Cooperación</p> Trabajo en común llevado a cabo por un grupo de personas para lograr objetivos compartidos.	

Tabla 3: Matriz de categorías

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Marco lógico o matriz de coherencia

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Categorías	Indicadores	Metodología
General	¿Cuáles son los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?	Determinar los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016.	Los factores que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima – 2016 son factores vinculados a la cadena de suministro y factores que envuelven la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Factores de cadena de suministro - Factores de cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de eficiencia de los procesos de gestión - Frecuencia de control de procesos - Cultura Organizacional - Grado de comunicación organizacional - Nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales 	<p>Tipo de investigación: No experimental</p> <p>Enfoque de investigación: Cualitativo</p> <p>Diseño de investigación: Exploratorio</p>
Específicos	¿Qué factor vinculado a la cadena de suministro impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?	Identificar el factor vinculado a la cadena de suministro que impacta negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016.	El factor vinculado a cadena de suministro que impacta en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima – 2016 es la deficiencia en los procesos propios de la cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de proveedores de lycra. - Cantidad de alianzas estratégicas con proveedores de lycra. - Frecuencia de comunicación con proveedores de lycra. - Frecuencia de evaluación de desempeño de proveedores. - Porcentaje de catálogo de proveedores actualizado. - Frecuencia de actualización de catálogos de proveedores. - Frecuencia de retroalimentación 	<p>Subdiseño de la investigación: Estudio de casos</p> <p>Técnicas de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión documentaria - Entrevista - Observación
	¿Cuáles son los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan negativamente en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016?	Identificar los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima - 2016.	Los factores relacionados a la cultura organizacional que impactan en la gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis de la provincia de Lima – 2016 son la falta de comunicación y la falta de compromiso.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación - Falta de compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de control de actividades - Grado de comunicación organizacional - Nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales - Grado de trabajo en equipo 	

Tabla 4: Marco lógico o matriz de coherencia

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Formato de cuestionario de la entrevista a profundidad

VARIABLE: GESTIÓN DE PROVEEDORES

1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de proveedores que se llevan a cabo en la empresa?
2. ¿La empresa cuenta con manuales de procesos para la gestión de proveedores?
3. ¿Los procesos de gestión de proveedores se realizan de forma manual o se utiliza algún software?
4. ¿Considera que la gestión de proveedores es importante para la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Con cuántos proveedores de lycra cuenta la empresa?
6. ¿Con cuántos proveedores de lycra la empresa ha creado alianzas estratégicas?
7. ¿Cuánta antigüedad tiene cada uno de los proveedores de lycra de la empresa?
8. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con cada uno de sus proveedores de lycra? Respecto a la antigüedad y alianzas estratégicas.
9. ¿Con que frecuencia la empresa se comunica con sus proveedores de lycra?
10. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus proveedores de lycra?
11. ¿Qué tipo de información comparte la empresa y sus proveedores de lycra?
12. ¿Realiza la empresa una evaluación de desempeño de proveedores de lycra?
13. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores de lycra?
14. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores?
15. ¿Cuenta la empresa con catálogos de proveedores de lycra?
16. ¿Con que frecuencia se actualizan los catálogos de proveedores?
17. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación entre la empresa y sus proveedores de lycra?
18. ¿Alguna vez sus proveedores de lycra le han incumplido con los términos comerciales y/o tiempo?
19. ¿Qué acciones tomó la empresa frente al incumplimiento de los términos comerciales y/o tiempo por parte de sus proveedores?

VARIABLE: CADENA DE SUMINISTRO

20. ¿Con que frecuencia se realiza la importación de lycra?
21. ¿Cuál es la cantidad mínima que se importa de lycra?
22. ¿Cuál es el régimen de importación al que está acogida la empresa?

23. ¿Cuál es el INCOTERM que utiliza la empresa para la importación de lycra?
24. ¿Cuántos días de anticipación, desde la fecha de la orden de compra, se requiere para preparar la exportación de bikinis?
25. ¿La empresa ha tenido envíos retrasados?
26. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no cumplió con la fecha de entrega pactada?
27. ¿Cuántos días transcurrieron entre la orden de compra y la llegada de la mercancía al destino?
28. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?
29. ¿Cuáles son las especificaciones de los clientes relacionados a la calidad de los bikinis?
30. ¿La empresa ha recibido quejas de los clientes debido a la calidad del producto?
31. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se cumplió con la calidad pactada?
32. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?

VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL

33. ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza el control de las actividades de cada área?
34. ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?
35. ¿Cómo describiría la comunicación entre el área de comercio exterior, contabilidad y producción?
36. ¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna entre las áreas?
37. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos organizacionales?
38. ¿Considera que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?
39. ¿Considera que los trabajadores son colaborativos?
40. ¿Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades asignadas?
41. ¿La empresa promueve la colaboración en los trabajadores? ¿Cómo lo hace?
42. ¿Las áreas se apoyan entre sí para lograr mejores resultados?
43. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en la empresa?
44. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hace?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Formato de guía de revisión documentaria

VARIABLE: CADENA DE SUMINISTRO

1. Cantidad mínima de lycra importada:

2. Régimen de importación al que está acogida la empresa:

3. INCOTERM utilizado para la importación de lycra:

VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES

4. Cantidad de proveedores de lycra:

5. Antigüedad de los proveedores de lycra:

6. Tipo información que comparte la empresa y sus proveedores de lycra:

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Formato de la Guía de observación

VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Existencia de una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa:

a. Si

b. No

2. Medios utilizados para la comunicación interna entre las áreas:

3. Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales:

a. Si

b. No

4. Los trabajadores son colaborativos:

a. Si

b. No

5. Existe un apoyo entre las áreas:

a. Si

b. No

6. Existe un trabajo en equipo:

a. Si

b. No

7. Se promueve el trabajo en equipo:

a. Si

b. No

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Validación de entrevista a profundidad

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido que pretendo utilizar en la entrevista no estructurada que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. La muestra está conformada por los gerentes de comercio exterior y los gerentes generales a quienes se les realizará una entrevista a profundidad por separado.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

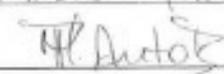
A continuación le presentamos una lista de items, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada item con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Yaris del Pilar Anto Rubio	
Sexo	Varón ()	Mujer (x)
Edad	42	años
Profesión o especialidad	Económico	
Años de Experiencia laboral	19	
Cargo e Institución donde labora	Docente - USHP	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Entrevista a profundidad	
Autor del Instrumento	Dayane Rubio Maldonado	


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: MALAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROVEEDORES						
1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de proveedores que se llevan a cabo en la empresa?	✓			✓		✓
2. ¿La empresa cuenta con manuales de procesos para la gestión de proveedores?	✓			✓		✓
3. ¿Los procesos de gestión de proveedores se realizan de forma manual o se utiliza algún software?	✓			✓		✓
4. ¿Considera que la gestión de proveedores es importante para la empresa? ¿Por qué?	✓			✓		✓
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
5. ¿Con qué frecuencia se realiza la importación de lycra?	✓			✓		✓
6. ¿Cuál es la cantidad mínima que se importa de lycra?	✓			✓		✓
7. ¿Cuál es el régimen de importación al que está acogida la empresa?	✓			✓		✓
8. ¿Cuál es el INCOTERM que utiliza la empresa para la importación de lycra?	✓			✓		✓
VARIABLE: CUMPLIMIENTO DE FECHA DE ENTREGA						
9. ¿Cuántos días de anticipación, desde la fecha de la orden de compra, se requiere para preparar la exportación de bikinis?	✓			✓		✓
10. ¿La empresa ha tenido envíos retrasados?	✓			✓		✓
11. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no cumplió con la fecha de entrega pactada?	✓			✓		✓

12. ¿Cuántos días transcurrieron entre la orden de compra y la llegada de la mercancía al destino?	✓			✓		✓
13. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?	✓			✓		✓
VARIABLE: CALIDAD						
14. ¿Cuáles son las especificaciones de los clientes relacionados a la calidad de los bikinis?	✓			✓		✓
15. ¿La empresa ha recibido quejas de los clientes debido a la calidad del producto?	✓			✓		✓
16. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se cumplió con la calidad pactada?	✓			✓		✓
17. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la calidad de entrega de la mercancía?	✓			✓		✓
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
18. ¿Con cuántos proveedores de lycra cuenta la empresa?	✓			✓		✓
19. ¿Con cuántos proveedores de lycra la empresa ha creado alianzas estratégicas?	✓			✓		✓
20. ¿Cuánta antigüedad tiene cada uno de los proveedores de lycra de la empresa?	✓			✓		✓
21. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con cada uno de sus proveedores de lycra? Respecto a la antigüedad y alianzas estratégicas.	✓			✓		✓
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
22. ¿Con que frecuencia la empresa se comunica con sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
23. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
24. ¿Qué tipo de información comparte la empresa y sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES						
25. ¿Realiza la empresa una evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
26. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
27. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores?	✓			✓		✓
28. ¿Cuenta la empresa con catálogos de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
29. ¿Con que frecuencia se actualizan los catálogos de proveedores?	✓			✓		✓
30. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación entre la empresa y sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
31. ¿Alguna vez sus proveedores de lycra le han incumplido con los términos comerciales y/o tiempo?	✓			✓		✓
32. ¿Qué acciones tomó la empresa frente al incumplimiento de los términos comerciales y/o tiempo por parte de sus proveedores?	✓			✓		✓

Handwritten signature: TFF Buelob

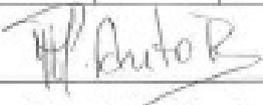
FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes Generales						
Items relacionados	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza el control de las actividades de cada área?	✓			✓		✓
2. ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?	✓			✓		✓
3. ¿Cómo describiría la comunicación entre el área de comercio exterior, contabilidad y producción?	✓			✓		✓
4. ¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna entre las áreas?	✓			✓		✓
5. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
6. ¿Considera que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
7. ¿Considera que los trabajadores son colaborativos?	✓			✓		✓
8. ¿Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades asignadas?	✓			✓		✓
9. ¿La empresa promueve la colaboración en los trabajadores? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
10. ¿Las áreas se apoyan entre sí para lograr mejores resultados?	✓			✓		✓
11. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en la empresa?	✓			✓		✓
12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
 Firma del Juez Experto						

Figura 9: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Pilar Anto Rubio
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido que pretendo utilizar en la entrevista no estructurada que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. La muestra está conformada por los gerentes de comercio exterior y los gerentes generales a quienes se les realizará una entrevista a profundidad por separado.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARHEN ZUETA BANGALES
Sexo	Varón () Mujer (x)
Edad	62 años
Profesión o especialidad	ECONOMISTA
Años de Experiencia laboral	25 AÑOS
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	ENTREVISTA
Autor del Instrumento	DAYANE RUBIO


Firma del Juez Experto

13-06-2016

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: MALAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROVEEDORES						
1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de proveedores que se llevan a cabo en la empresa?	✓			✓		✓
2. ¿La empresa cuenta con manuales de procesos para la gestión de proveedores?	✓			✓		✓
3. ¿Los procesos de gestión de proveedores se realizan de forma manual o se utiliza algún software?	✓			✓		✓
4. ¿Considera que la gestión de proveedores es importante para la empresa? ¿Por qué?	✓			✓		✓
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
5. ¿Con que frecuencia se realiza la importación de lycra?	✓			✓		✓
6. ¿Cuál es la cantidad mínima que se importa de lycra?	✓			✓		✓
7. ¿Cuál es el régimen de importación al que está acogida la empresa?	✓			✓		✓
8. ¿Cuál es el INCOTERM que utiliza la empresa para la importación de lycra?	✓			✓		✓
VARIABLE: CUMPLIMIENTO DE FECHA DE ENTREGA						
9. ¿Cuántos días de anticipación, desde la fecha de la orden de compra, se requiere para preparar la exportación de bikinis?	✓			✓		✓
10. ¿La empresa ha tenido envíos retrasados?	✓			✓		✓
11. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no cumplió con la fecha de entrega pactada?	✓			✓		✓

12. ¿Cuántos días transcurrieron entre la orden de compra y la llegada de la mercancía al destino?	✓			✓		✓
13. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?	✓			✓		✓
VARIABLE: CALIDAD						
14. ¿Cuáles son las especificaciones de los clientes relacionados a la calidad de los bikinis?	✓			✓		✓
15. ¿La empresa ha recibido quejas de los clientes debido a la calidad del producto?	✓			✓		✓
16. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se cumplió con la calidad pactada?	✓			✓		✓
17. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la calidad de entrega de la mercancía?	✓			✓		✓
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
18. ¿Con cuántos proveedores de lycra cuenta la empresa?	✓			✓		✓
19. ¿Con cuántos proveedores de lycra la empresa ha creado alianzas estratégicas?	✓			✓		✓
20. ¿Cuánta antigüedad tiene cada uno de los proveedores de lycra de la empresa?	✓			✓		✓
21. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con cada uno de sus proveedores de lycra? Respecto a la antigüedad y alianzas estratégicas.	✓			✓		✓
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
22. ¿Con que frecuencia la empresa se comunica con sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
23. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
24. ¿Qué tipo de información comparte la empresa y sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES						
25. ¿Realiza la empresa una evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
26. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
27. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores?	✓			✓		✓
28. ¿Cuenta la empresa con catálogos de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
29. ¿Con que frecuencia se actualizan los catálogos de proveedores?	✓			✓		✓
30. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación entre la empresa y sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
31. ¿Alguna vez sus proveedores de lycra le han incumplido con los términos comerciales y/o tiempo?	✓			✓		✓
32. ¿Qué acciones tomó la empresa frente al incumplimiento de los términos comerciales y/o tiempo por parte de sus proveedores?	✓			✓		✓

Chy

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes Generales						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						✓
1. ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza el control de las actividades de cada área?	✓			✓		✓
2. ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?	✓			✓		✓
3. ¿Cómo describiría la comunicación entre el área de comercio exterior, contabilidad y producción?	✓			✓		✓
4. ¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna entre las áreas?	✓			✓		✓
5. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
6. ¿Considera que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
7. ¿Considera que los trabajadores son colaborativos?	✓			✓		✓
8. ¿Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades asignadas?	✓			✓		✓
9. ¿La empresa promueve la colaboración en los trabajadores? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
10. ¿Las áreas se apoyan entre sí para lograr mejores resultados?	✓			✓		✓
11. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en la empresa?	✓			✓		✓
12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
 Firma del Juez Experto						

Figura 10: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Carmen Ruete Gonzales
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido que pretendo utilizar en la entrevista no estructurada que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. La muestra está conformada por los gerentes de comercio exterior y los gerentes generales a quienes se les realizará una entrevista a profundidad por separado.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Le que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	PILAR ZOLA RUIZ CHAVEZ
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	58 años
Profesión o especialidad	Mg EN ADMINISTRACION
Años de Experiencia laboral	26
Cargo e Institución donde labora	USMP
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	ENTREVISTA
Autor del Instrumento	DAYANE RUBIO


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: MALAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROVEEDORES						
1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de proveedores que se llevan a cabo en la empresa?	✓			✓		✓
2. ¿La empresa cuenta con manuales de procesos para la gestión de proveedores?	✓			✓		✓
3. ¿Los procesos de gestión de proveedores se realizan de forma manual o se utiliza algún software?	✓			✓		✓
4. ¿Considera que la gestión de proveedores es importante para la empresa? ¿Por qué?	✓			✓		✓
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
5. ¿Con que frecuencia se realiza la importación de lycra?	✓			✓		✓
6. ¿Cuál es la cantidad mínima que se importa de lycra?	✓			✓		✓
7. ¿Cuál es el régimen de importación al que está acogida la empresa?	✓			✓		✓
8. ¿Cuál es el INCOTERM que utiliza la empresa para la importación de lycra?	✓			✓		✓
VARIABLE: CUMPLIMIENTO DE FECHA DE ENTREGA						
9. ¿Cuántos días de anticipación, desde la fecha de la orden de compra, se requiere para preparar la exportación de bikinis?	✓			✓		✓
10. ¿La empresa ha tenido envíos retrasados?	✓			✓		✓
11. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no cumplió con la fecha de entrega pactada?	✓			✓		✓

12. ¿Cuántos días transcurrieron entre la orden de compra y la llegada de la mercancía al destino?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
13. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
VARIABLE: CALIDAD						
14. ¿Cuáles son las especificaciones de los clientes relacionados a la calidad de los bikinis?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
15. ¿La empresa ha recibido quejas de los clientes debido a la calidad del producto?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
16. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se cumplió con la calidad pactada?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
17. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la cantidad cantidad de entrega de la mercancía?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
18. ¿Con cuántos proveedores de lycra cuenta la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
19. ¿Con cuántos proveedores de lycra la empresa ha creado alianzas estratégicas?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
20. ¿Cuánta antigüedad tiene cada uno de los proveedores de lycra de la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
21. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con cada uno de sus proveedores de lycra? Respecto a la antigüedad y alianzas estratégicas.	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
22. ¿Con que frecuencia la empresa se comunica con sus proveedores de lycra?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
23. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus proveedores de lycra?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
24. ¿Qué tipo de información comparte la empresa y sus proveedores de lycra?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES						
25. ¿Realiza la empresa una evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	/			/		/
26. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	/			/		/
27. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores?	/			/		/
28. ¿Cuenta la empresa con catálogos de proveedores de lycra?	/			/		/
29. ¿Con que frecuencia se actualizan los catálogos de proveedores?	/			/		/
30. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación entre la empresa y sus proveedores de lycra?	/			/		/
31. ¿Alguna vez sus proveedores de lycra le han incumplido con los términos comerciales y/o tiempo?	/			/		/
32. ¿Qué acciones tomó la empresa frente al incumplimiento de los términos comerciales y/o tiempo por parte de sus proveedores?	/			/		/

PLAN

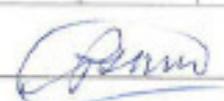
FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes Generales						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Si	No	Sí	No	Si	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza el control de las actividades de cada área?	✓			✓		✓
2. ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?	✓			✓		✓
3. ¿Cómo describiría la comunicación entre el área de comercio exterior, contabilidad y producción?	✓			✓		✓
4. ¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna entre las áreas?	✓			✓		✓
5. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
6. ¿Considera que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?	✓			✓		✓
7. ¿Considera que los trabajadores son colaborativos?	✓			✓		✓
8. ¿Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades asignadas?	✓			✓		✓
9. ¿La empresa promueve la colaboración en los trabajadores? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
10. ¿Las áreas se apoyan entre si para lograr mejores resultados?	✓			✓		✓
11. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en la empresa?	✓			✓		✓
12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hace?	✓			✓		✓
 Firma del Juez Experto						

Figura 11: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Pilar Ruiz Chavez
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle el contenido que pretendo utilizar en la entrevista no estructurada que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. La muestra está conformada por los gerentes de comercio exterior y los gerentes generales a quienes se les realizará una entrevista a profundidad por separado.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

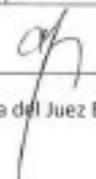
A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

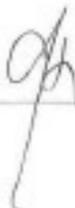
Nombres y Apellidos	Cristian Urbina P.
Sexo	Varón <input checked="" type="checkbox"/> Mujer ()
Edad	45 años
Profesión o especialidad	Mp. SC7.
Años de Experiencia laboral	18 años
Cargo e Institución donde labora	USMP.
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Entrevista.
Autor del Instrumento	Daryque Rubio.


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
VARIABLE: MALAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROVEEDORES						
1. ¿Cuáles son los procesos de gestión de proveedores que se llevan a cabo en la empresa?	✓			✓		✓
2. ¿La empresa cuenta con manuales de procesos para la gestión de proveedores?	✓			✓		✓
3. ¿Los procesos de gestión de proveedores se realizan de forma manual o se utiliza algún software?	✓			✓		✓
4. ¿Considera que la gestión de proveedores es importante para la empresa? ¿Por qué?	✓			✓		✓
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
5. ¿Con que frecuencia se realiza la importación de lycra?	✓			✓		✓
6. ¿Cuál es la cantidad mínima que se importa de lycra?	✓			✓		✓
7. ¿Cuál es el régimen de importación al que está acogida la empresa?	✓			✓		✓
8. ¿Cuál es el INCOTERM que utiliza la empresa para la importación de lycra?	✓			✓		✓
VARIABLE: CUMPLIMIENTO DE FECHA DE ENTREGA						
9. ¿Cuántos días de anticipación, desde la fecha de la orden de compra, se requiere para preparar la exportación de bikinis?	✓			✓		✓
10. ¿La empresa ha tenido envíos retrasados?	✓			✓		✓
11. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no cumplió con la fecha de entrega pactada?	✓			✓		✓

12. ¿Cuántos días transcurrieron entre la orden de compra y la llegada de la mercancía al destino?	/			/		/
13. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la fecha de entrega de la mercancía?	/			/		/
VARIABLE: CALIDAD						
14. ¿Cuáles son las especificaciones de los clientes relacionados a la calidad de los bikinis?	/			/		/
15. ¿La empresa ha recibido quejas de los clientes debido a la calidad del producto?	/			/		/
16. ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se cumplió con la calidad pactada?	/			/		/
17. ¿Cómo reaccionaron los clientes frente a un incumplimiento en la calidad de entrega de la mercancía?	/			/		/
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
18. ¿Con cuántos proveedores de lycra cuenta la empresa?	/			/		/
19. ¿Con cuántos proveedores de lycra la empresa ha creado alianzas estratégicas?	/			/		/
20. ¿Cuánta antigüedad tiene cada uno de los proveedores de lycra de la empresa?	/			/		/
21. ¿Cómo describiría la relación de la empresa con cada uno de sus proveedores de lycra? Respecto a la antigüedad y alianzas estratégicas.	/			/		/
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
22. ¿Con que frecuencia la empresa se comunica con sus proveedores de lycra?	/			/		/
23. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con sus proveedores de lycra?	/			/		/
24. ¿Qué tipo de información comparte la empresa y sus proveedores de lycra?	/			/		/

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES						
25. ¿Realiza la empresa una evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
26. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
27. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo la evaluación de desempeño de proveedores?	✓			✓		✓
28. ¿Cuenta la empresa con catálogos de proveedores de lycra?	✓			✓		✓
29. ¿Con que frecuencia se actualizan los catálogos de proveedores?	✓			✓		✓
30. ¿Con que frecuencia se realiza una retroalimentación entre la empresa y sus proveedores de lycra?	✓			✓		✓
31. ¿Alguna vez sus proveedores de lycra le han incumplido con los términos comerciales y/o tiempo?	✓			✓		✓
32. ¿Qué acciones tomó la empresa frente al incumplimiento de los términos comerciales y/o tiempo por parte de sus proveedores?	✓			✓		✓



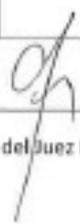
FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA						
Preguntas a Gerentes Generales						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. ¿De qué manera y con qué frecuencia se realiza el control de las actividades de cada área?	/					
2. ¿Existe una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa?	/					
3. ¿Cómo describiría la comunicación entre el área de comercio exterior, contabilidad y producción?	/					
4. ¿Qué medios se utilizan para la comunicación interna entre las áreas?	✓					
5. ¿Considera que los trabajadores están comprometidos con los objetivos organizacionales?	/					
6. ¿Considera que los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales?	/					
7. ¿Considera que los trabajadores son colaborativos?	/					
8. ¿Los trabajadores solo se limitan a realizar las actividades asignadas?	✓					
9. ¿La empresa promueve la colaboración en los trabajadores? ¿Cómo lo hace?	/					
10. ¿Las áreas se apoyan entre sí para lograr mejores resultados?	/					
11. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en la empresa?	✓					
12. ¿La empresa promueve el trabajo en equipo? ¿Cómo lo hace?	✓					
 Firma del Juez Experto						

Figura 12: Validación de la entrevista a profundidad por Mag. Cristian Urbina Suasnabar
 Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Validación de observación no participante

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la observación no participante que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo una muestra de seis empresas.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

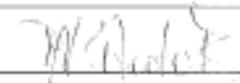
A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Mónica del Pilar Ando Rubio	
Sexo	Varón ()	Mujer (x)
Edad	42	años
Profesión o especialidad	Económica	
Años de Experiencia laboral	19	
Cargo e Institución donde labora	Docente - USMP	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación		
Autor del Instrumento		


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE						
Observación no estructurada en las instalaciones de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aguirescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. Existencia de una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa: a. Sí b. No	X			X		X
2. Medios utilizados para la comunicación interna entre las áreas: _____ _____	X			X		X
3. Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales: a. Sí b. No	X			X		X
4. Los trabajadores son colaborativos: a. Sí b. No	X			X		X
5. Existe un apoyo entre las áreas: a. Sí b. No	X			X		X
6. Existe un trabajo en equipo: a. Sí b. No	X			X		X
7. Se promueve el trabajo en equipo: a. Sí b. No	X			X		X
 Firma del Juez Experto						

Figura 13: Validación de la observación no participante por Mag. Pilar Anto Rubio
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la observación no participante que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo una muestra de seis empresas.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARMEN RUYE GONZALEZ.	
Sexo	Varón ()	Mujer (X)
Edad	62.	años
Profesión o especialidad	ECONOMISTA.	
Años de Experiencia laboral	25 AÑOS.	
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE.	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	OBSERVACION	
Autor del Instrumento	DAYANE RUBIO.	



Firma del Juez Experto

13-06-2016.

FORMATO DE VALIDACIÓN						
OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE						
Observación no estructurada en las instalaciones de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso aquiescente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. Existencia de una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa: a. Si b. No	✓			✓		✓
2. Medios utilizados para la comunicación interna entre las áreas: <hr/> <hr/>	✓			✓		✓
3. Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales: a. Si b. No	✓			✓		✓
4. Los trabajadores son colaborativos: a. Si b. No	✓			✓		✓
5. Existe un apoyo entre las áreas: a. Si b. No	✓			✓		✓
6. Existe un trabajo en equipo: a. Si b. No	✓			✓		✓
7. Se promueve el trabajo en equipo: a. Si b. No	✓			✓		✓
 Firma del Juez Experto						

Figura 14: Validación de la observación no participante por Mag. Carmen Ruete Gonzales
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la observación no participante que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo una muestra de seis empresas.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

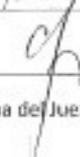
A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Cristian Velasco S.	
Sexo	Varón <input checked="" type="checkbox"/>	Mujer ()
Edad	45	años
Profesión o especialidad	Mg Supply Chain Mng.	
Años de Experiencia laboral	18 años	
Cargo e Institución donde labora	Univ.	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Observación.	
Autor del Instrumento	Dayane Rubio	


Firma del Juez Experto

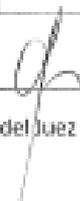
FORMATO DE VALIDACIÓN						
OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE						
Observación no estructurada en las instalaciones de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL	/					
1. Existencia de una comunicación fluida entre todas las áreas de la empresa: a. Sí b. No	/			/		/
2. Medios utilizados para la comunicación interna entre las áreas: _____ _____	/			/		/
3. Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales: a. Sí b. No	/			/		/
4. Los trabajadores son colaborativos: a. Sí b. No	/			/		/
5. Existe un apoyo entre las áreas: a. Sí b. No	/			/		/
6. Existe un trabajo en equipo: a. Sí b. No	/			/		/
7. Se promueve el trabajo en equipo: a. Sí b. No	/			/		/
 _____ Firma del Juez Experto						

Figura 15: Validación de la observación no participante por Mag. Cristian Urbina Suasnabar
Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Validación de revisión documentaria

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la revisión documentaria que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo la muestra el área de comercio exterior de dichas empresas, en donde se accederá a la documentación correspondiente.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	María del Pilar Ando R.	
Sexo	Varón ()	Mujer (X)
Edad	42	años
Profesión o especialidad	Economista	
Años de Experiencia laboral	19	
Cargo e Institución donde labora	Docente - USMP	
Nombre del Instrumento motivo de evaluación		
Autor del Instrumento		



Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
REVISIÓN DOCUMENTARIA						
Documentación de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
1. Cantidad mínima de lycra importada: _____	X			X		X
2. Régimen de importación al que está acogida la empresa: _____	X			X		X
3. INCOTERM utilizado para la importación de lycra: _____	X			X		X
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
4. Cantidad de proveedores de lycra: _____	X			X		X
5. Antigüedad de los proveedores de lycra: _____	X			X		X
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
6. Tipo información que comparte la empresa y sus proveedores de lycra: _____	X			X		X
FORMATO						
 Firma del Juez Experto						

Figura 16: Validación de la revisión documentaria por Mag. Pilar Anto Rubio
Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la revisión documentaria que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami – Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo la muestra el área de comercio exterior de dichas empresas, en donde se accederá a la documentación correspondiente.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	CARMEN RIVERA GONZALEZ .
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	62 años
Profesión o especialidad	ECONOMISTA .
Años de Experiencia laboral	25 AÑOS .
Cargo e Institución donde labora	DOCENTE
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	REVISIÓN DOCUMENTARIA.
Autor del Instrumento	DAYANE RUBIO .


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
ENTREVISTA REVISIÓN DOCUMENTARIA						
Documentación de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Si	No	Si	No	Si	No
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
1. Cantidad mínima de lycra importada:	✓			✓		✓
2. Régimen de importación al que está acogida la empresa:	✓			✓		✓
3. INCOTERM utilizado para la importación de lycra:	✓			✓		✓
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
4. Cantidad de proveedores de lycra:	✓			✓		✓
5. Antigüedad de los proveedores de lycra:	✓			✓		✓
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
6. Tipo información que comparte la empresa y sus proveedores de lycra:	✓			✓		✓



 Firma del Juez Experto

Figura 17: Validación de la revisión documentaria por Mag. Carmen Ruede Gonzales
 Fuente: Elaboración propia

FORMATO DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Estimado Doctor(a)

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de nombrarlo como JUEZ EXPERTO para revisar a detalle lo que pretendo registrar en la revisión documentaria que utilizaré para el Análisis de malas prácticas de gestión de proveedores del proceso de importación de lycra de las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos.

La población está conformada por las empresas peruanas exportadoras de bikinis al Estado de Miami - Estados Unidos que son once empresas, sin embargo al momento de aplicar los criterios de inclusión y exclusión se reducen a seis empresas. Siendo la muestra el área de comercio exterior de dichas empresas, en donde se accederá a la documentación correspondiente.

Le presento mi matriz de coherencia, la cual le solicito revisar cuidadosamente, además le informo que la metodología de investigación que utilizaré para la tesis es el modelo exploratorio, cuyo subdiseño es estudio de casos.

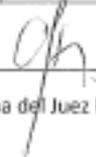
A continuación le presentamos una lista de ítems, relacionada a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento.

De ante mano le agradezco su cooperación.

INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombres y Apellidos	Cristian Vargas S
Sexo	Varón (X) Mujer ()
Edad	45 años
Profesión o especialidad	Mr. Supply Chain Manager
Años de Experiencia laboral	18 años
Cargo e Institución donde labora	VAMP
Nombre del Instrumento motivo de evaluación	Revisión Documentaria.
Autor del Instrumento	Dayane Rubio.


Firma del Juez Experto

FORMATO DE VALIDACIÓN						
REVISIÓN DOCUMENTARIA						
Documentación de Comercio Exterior						
Ítems relacionados	¿Es pertinente con el concepto		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
VARIABLE: PROCESO DE IMPORTACIÓN DE LYCRA						
1. Cantidad mínima de lycra importada: _____	/			/		/
2. Régimen de importación al que está acogida la empresa: _____	/			/		/
3. INCOTERM utilizado para la importación de lycra: _____	/			/		/
VARIABLE: INTEGRACIÓN CON PROVEEDORES						
4. Cantidad de proveedores de lycra: _____	/			/		/
5. Antigüedad de los proveedores de lycra: _____	/			/		/
VARIABLE: RESISTENCIA A COMPARTIR INFORMACIÓN						
6. Tipo información que comparte la empresa y sus proveedores de lycra: _____	/			/		/
FORMATO						
 Firma del Juez Experto						

Figura 18: Validación de la revisión documentaria por Mag. Cristian Urbina Suasnabar
Fuente: Elaboración propia