



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

**ESTRATEGIAS LOGÍSTICA PARA OPTIMIZAR LA CADENA DE
APROVISIONAMIENTO EN LA EMPRESA LAMBAYECANA
CONSORCIO DE FRUTAS S.A.C DURANTE LOS AÑOS
2015-2016**

PRESENTADA POR

WENDY CAROLINA CABANILLAS CABALLERO

ROBERTO LIMO LIZARZABURU

ASESOR

MONICA DEL PILAR PINTADO DAMIAN

TESIS

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

CHICLAYO – PERÚ

2018



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

Los autores permiten transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



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

**“ESTRATEGIAS LOGÍSTICA PARA OPTIMIZAR LA CADENA DE
APROVISIONAMIENTO EN LA EMPRESA LAMBAYECANA
CONSORCIO DE FRUTAS S.A.C DURANTE LOS AÑOS 2015-2016”**

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADOS EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTADO POR:

Bach. Cabanillas Caballero, Wendy Carolina

Bach. Limo Lizarzaburu, Roberto

ASESOR:

Mg. PINTADO DAMIAN, MONICA DEL PILAR

CHICLAYO-PERÚ

2018



DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darnos las fuerzas y la vehemencia necesaria para poder seguir adelante a pesar de los problemas y adversidades que se presentaron.

En segundo lugar, a nuestros padres que, pese a las adversidades, con su amor, dedicación, ejemplo y consejos lograron inculcarnos los valores para poder llegar a ser mejores persona y superarnos constantemente para lograr ser unos buenos profesionales, a nuestras hermanas, que siempre estuvieron con nosotros apoyándonos y dándonos ánimos para seguir adelante.

Por último, a nuestra asesora Mg. Mónica Pintado Damián por su dedicación y paciencia que hicieron un éxito la elaboración de este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Primero, a Dios por darnos la fortaleza necesaria y hacer posible este proyecto con gran satisfacción a pesar de las dificultades que se nos presentaron.

Segundo, a nuestros padres y hermanos que nos han apoyado incondicionalmente día a día para poder culminar con éxito nuestra carrera profesional.

Tercero, a nuestra asesora Mónica Pintado por dedicar su tiempo, conocimiento y esfuerzo en el desarrollo de nuestra presente investigación.

Cuarto, a nuestros docentes que a lo largo de nuestra carrera nos aportaron grandes conocimientos y experiencias en nuestra formación profesional.

Finalmente, a la empresa consorcio de frutas SAC. Por el apoyo al facilitar la información, pues sin su apoyo no lograríamos con éxito la realización de este proyecto de investigación.

RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito fundamental proponer estrategias logísticas que ayuden a mejorar la cadena de aprovisionamiento. Utilizando diferentes herramientas en la empresa Lambayecana consorcio de frutas, ya que en algunos casos son enfocados de manera incorrecta.

Por lo tanto, se planteó una propuesta de mejora que será de mucha utilidad para la empresa lambayecana. Antes de desarrollar las propuestas se realizó una revisión bibliográfica para conocer que plantean los diferentes trabajos de investigación.

A partir de la revisión efectuada se concluyó que existen investigaciones relacionadas con este importante tema, de ellas ofrece procedimientos detallados acerca de los aspectos estudiados, por lo cual las propuestas de mejora fueron complementadas con otras teorías y herramientas desarrolladas por otras instituciones o trabajos de investigación. Para mejorar la evaluación y selección de la cadena de aprovisionamiento se propone una serie de recomendaciones que permite tomar decisiones basadas no solo en costos sino en criterios cualitativos.

Finalmente, se desarrollaron ejemplos de aplicación en casos reales para un mejor entendimiento del procedimiento que planteados para hipótesis.

Palabras clave: Gestión de aprovisionamiento, rentabilidad, inventarios, modelo Scor y selección de proveedores.

ABSTRACT

This research has as fundamental purpose to propose the logistic strategies that help to improve the supply chain. Using different tools in the company Lambayecana fruit consortium and in some cases are focused incorrectly.

Therefore a proposal of improvement was proposed that will be very useful for the company lambayecana. Before developing the proposals, a bibliographic review was carried out to determine the different research projects.

From the review carried out, it has been concluded that there are investigations related to this important topic, of which they are detailed procedures about the students studied, reason why the proposals of improvement were complemented with other theories and tools developed by other institutions or Investigation work . In order to improve the evaluation and selection of the supply chain, a series of recommendations are proposed that allow decisions to be made based not only on costs but on qualitative criteria.

Finally, for examples of application in real cases were developed for a better understanding of the procedure that it proposed for hypotheses.

Keywords: Supply management, accounting, inventory, Scor model and vendor selection, logistic strategies.

INTRODUCCION

Las condiciones del mercado actualmente ocasionan una elevada competencia en el sector agroindustrial por lo que las empresas están buscando reducir sus costos para ofrecer un mejor precio de venta con la calidad exigida por el cliente. Hoy en día, debemos tener en cuenta, todo cambio y estar a la expectativa de nuevas estrategias de mercado.

La eficacia de los procesos de almacenamiento, dependen de una adecuada definición en la planificación, debido a que muchos problemas durante la ejecución de la misma se generan por errores y omisiones en esta etapa. No se diseña pensando en cómo se hará el proceso constructivo o no se define exactamente los tipos de insumos a usar lo que se tiene que hacer cambios durante el proceso. Ya que, todo tiene que estar especificado con anterioridad.

La presente investigación tiene como finalidad proponer estrategias logísticas para mejorar la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C, mediante la identificación de aquellos procesos donde se pueda reducir el flujo de aprovisionamiento, de tal manera que se proponga un modelo que se adapte a la empresa en la gestión del proceso de compra de materiales e insumos necesarios para la producción.

Se utilizaron instrumentos como las entrevistas a profundidad, guía de revisión documentaria y visitas guiadas a la empresa como carácter cualitativo, por otro lado, se empleó guías de información y una entrevista a un especialista como de carácter cuantitativo, todos estos instrumentos ayudaran a conocer más a fondo la situación de la empresa.

Esta investigación implementa unas herramientas que han de beneficiar de forma directa a la empresa objeto de estudio, ya que se les plantea proponer estrategias logísticas para mejorar la cadena de aprovisionamiento. Así mismo, servirá como guía para aquellas personas jurídicas o naturales que se encuentren relacionados con la actividad exportadora y deseen implementar una mejora en su modelo de aprovisionamiento en sus empresas, para garantizar un correcto uso de los recursos.

Para la integración se ha consolidado en capítulos, para generar una mejor comprensión al lector.

En el primer capítulo, podrán apreciar el planteamiento problema general y específico, así como los objetivos planteados, los cuales han sido adaptados a la empresa y el impacto potencial que generará estos problemas, mostrará que tanto puede mejorar la empresa y generar nuevas estrategias con el fin de crecer y tener clientes potenciales.

En el segundo capítulo, es el completo desarrollo de la fundamentación teórica, la misma que fue brindada por la empresa, la respectiva base teórica y finalmente se verá las hipótesis para cada objetivo desarrollado. Mostrará toda información de la empresa que ayudará a tener cambios con fines de crecimiento.

En el tercer capítulo, se procedió a implementar los métodos utilizados en la investigación, se determinaron el diseño, población, muestra, instrumentos y procedimientos para la obtención de la información pertinente.

Como cuarto capítulo, se muestran los respectivos resultados y discusiones de la investigación, dentro de este capítulo se confronta estos resultados con los antecedentes, la base teórica e hipótesis planteadas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones planteadas mediante al problema de análisis de la investigación, para respaldar la investigación se detallan las referencias y los apéndices respectivos para validar la información.



TABLA DE CONTENIDO

Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCION	6
TABLA DE CONTENIDO.....	8
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. Problema general.....	15
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación de la investigación.....	16
1.5. Viabilidad.....	17
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases teóricas.....	22
2.2.1. Definición de logística	22
2.2.2. Estrategias logísticas	22
2.2.3. Cadena de aprovisionamiento	24
2.2.3.2. Características de la cadena de aprovisionamiento:	25



2.2.3.3. Importancia de la cadena de aprovisionamiento y logística.....	26
2.2.3.4. Fases de la cadena de aprovisionamiento.....	27
2.2.3.6. Función de aprovisionamiento.....	28
2.2.3.7. Administración de la cadena de aprovisionamiento.....	28
2.2.3.8. Beneficios de la cadena de aprovisionamiento.....	29
2.2.4. Función de compras.....	30
2.3. El Modelo SCOR.....	31
2.4. Definiciones conceptuales.....	37
2.5. Información de la empresa.....	38
2.6. Información acerca del producto en específico.....	39
2.7. Formulación de la hipótesis.....	40
2.7.1. Hipótesis general.....	40
2.7.2. Hipótesis específicas.....	40
CAPÍTULO III. METODO.....	41
3.1. Diseño metodológico.....	41
3.2. Población y muestra.....	41
3.3. Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos).....	43
3.4. Técnicas de procesamiento de información.....	43
3.5. Aspectos éticos.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	45
Resultados de la investigación.....	45
4.1.1. Estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consortio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.....	45
4.1.2. Estrategias logísticas adecuadas en la empresa lambayecana Consortio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.....	47
4.1.2.1 Estrategia logisitica: MODELO SCOR.....	49
4.1.3. Indicar los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa Lambayecana Consortio de Frutas S.A.C.....	53
4.2. Discusión.....	57
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
APENDICES.....	65



Apéndice N° 1 Matriz de coherencia	65
Apéndices N°2 Matriz de consistencia.....	69
Apéndice 3. Validez de contenido de la entrevista al gerente general de la empresa lambayecana consorcio de frutas SAC.....	73
Apéndice 4. Validez de contenido de la ficha de revisión de documentos utilizada para la investigación	76
Apéndice 5. Validez de contenido de la entrevista a los colaboradores de la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas SAC.....	78
Apéndice 6. Entrevista validada por Claudia Salazar Silva	81
Apéndice 7. Guía de revisión documentaria validada por Claudia Salazar Silva	84
Apéndice 8. Entrevistas a colaboradores validado por el experto Claudia Salazar Silva ..	86
Apéndice 11. Entrevista a los colaboradores validado Danna Jimenez Boggio.....	94
Apéndice 12. Entrevista validada por Virgilio Baldua Brenis	97
Apéndice 13. Guía de revisión documentaria validada por Virgilio Baldua Brenis	100
Apéndice 14 Entrevista a los colaboradores de la empresa validada por Virgilio Baldua Brenis	102
Apéndice 15. Respuestas del apéndice N°3	105
Apéndice 16. Respuestas del apéndice N°4	107
Apéndice 17 Entrevista al Especialista: Lic. Mónica Pintado Damián	108
Apéndice 18 Estimación de costos.....	109
Apéndice 19 Estimación de costos.....	110
Apéndice 19 Evidencias de entrevistas	112



ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Guía de Revisión Documentaria	47
Tabla 2 Diagrama de Gantt de la cadena de aprovisionamiento de la empresa	56
Tabla 3 Matriz de coherencia	65
Tabla 4 Matriz de consistencia.....	69
Tabla 5 Respuestas del apéndice N°3	105
Tabla 6 Respuestas del apéndice N°4	107
Tabla 7 Cotización para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento	109
Tabla 8 Costos estimados para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento	110
Tabla 9 Encargados y costos estimados para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento	111
Tabla 10 Ingresos y egresos en los últimos 4 años.....	116



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Entrevista realizada a la encargada de exportacion y contabilidad	46
Figura 2 Estimación de costos para la propuesta de implementación de la cadena de Aprovisionamiento.....	53
Figura 3 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	81
Figura 4 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	82
Figura 5 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	83
Figura 6 Validado por el experto Claudia Salaz Silva	84
Figura 7 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	85
Figura 8 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	86
Figura 9 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	87
Figura 10 Validado por el experto Claudia Salazar Silva	88
Figura 11 Validado Danna Jimenez Boggio.....	89
Figura 12 Validado Danna Jimenez Boggio.....	90
Figura 13 Validado Danna Jimenez Boggio.....	91
Figura 14 Validado Danna Jimenez Boggio.....	92
Figura 15 Validado Danna Jimenez Boggio.....	93
Figura 16 Validado Danna Jimenez Boggio.....	94
Figura 17 Validado Danna Jimenez Boggio.....	95
Figura 18 Validado Danna Jimenez Boggio.....	96
Figura 19 Validada por Virgilio Baldua Brenis	97
Figura 20 Validada por Virgilio Baldua Brenis	98
Figura 21 Validada por Virgilio Baldua Brenis	99
Figura 22 Validada por Virgilio Baldua Brenis	100
Figura 23 Validada por Virgilio Baldua Brenis	101
Figura 24 Validada por Virgilio Baldua Brenis	102
Figura 25 Validada por Virgilio Baldua Brenis	103
Figura 26 Validada por Virgilio Baldua Brenis	104
Figura 27 Evidencias de las entrevistas.....	112
Figura 28 Evidencias de las entrevistas.....	112
Figura 29 Evidencia de la materia prima	113
Figura 30 Evidencia de la maquila.....	113
Figura 31 Evidencia de las plantas	114
Figura 32 Cotización de costos	114
Figura 33 Cotización de costos	115

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Esta investigación se basa en proponer estrategias logísticas para optimizar la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.

1.2. Formulación del problema

Constituye un elemento clave para todas las empresas administrar eficientemente su cadena de aprovisionamiento, ya que esto les proporciona una ventaja competitiva, ésta resulta de una mejora y perfeccionamiento constante de todos los procesos inmersos en ella y también de una continua innovación, cuyos resultados son apreciables en los altos niveles de servicio brindados al consumidor final a bajos costos. (Flores, 2013).

A nivel internacional los precios de los alimentos, han mostrado una tendencia general al alza en los últimos años, lo cual se explica por la subida de precios del petróleo, la aparición y el crecimiento de cultivos con destino a la producción de combustibles y, el aumento en la rentabilidad de los rubros agropecuarios en general. Todo esto, sumado a los procesos de concentración de la producción y la comercialización en empresas cada vez más grandes, en simultáneo con la desaparición de un gran número de pequeños productores, ha favorecido la instalación de un escenario que ha determinado la tendencia alcista también en los valores de la fruta y hortalizas frescas. Sumado a esto y, no menos importante, resultan las adversidades climáticas regionales. (Gemelli, Pacheco y Pérez, 2009).

Hoy en día, se puede ver que gracias al ambiente globalizado en que vivimos y en que se desarrollan las compañías, han cambiado los actores y el papel que juegan en la competencia entre las empresas. Se ha pasado de tener una competencia entre organizaciones para llegar a convertirse en una competencia entre cadenas de abastecimiento, que en muchos casos pueden estar integradas por diferentes proveedores o empresas de distribución que se encargan de hacer llegar el producto hasta el consumidor final (Adarme, 2011). Este tipo de competencias creadas entre cadenas de abastecimiento da cabida a un nuevo modelo de empresa donde se recorta dicha cadena y se permite que un porcentaje de estos costos ahorrados sean transmitidos al cliente en una gran disminución del precio final del producto.

Los costos logísticos en América Latina según el Centro de Investigación de Estrategias Logísticas para la Cadena de aprovisionamiento de Productos y Mercados

emergentes, representan entre el 15% y el 20% de las ventas de las grandes empresas y pueden alcanzar hasta un 30% en las Pymes, por lo tanto, las decisiones que se toman en torno a la optimización de la cadena de aprovisionamiento y sus procesos inmersos reeditan sin lugar a dudas en el nivel de satisfacción del cliente, lo cual permite a las organizaciones mejorar su posicionamiento dentro de los mercados y aumentar sus beneficios. (Flores, 2013).

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

Asimismo, en las dos últimas décadas se han desarrollado nuevos estilos de gestión logística empresarial, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y algunos países de la Comunidad Económica Europea. México no ha sido totalmente ajeno a este fenómeno. Poco a poco se está abriendo camino una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no solo nacional, sino internacional (mundial). Aspectos como la apertura comercial dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción. La fragmentación de la producción, producción flexible, relocalización de plantas, internet, relaciones estratégicas de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua, etc., son tan solo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión logística. (Jiménez y Hernández, 2002).

La mayoría de las empresas productivas y exportadoras de frutas y hortalizas que existen en el Perú, no cuentan con una cadena de aprovisionamiento eficiente. Esto se da a razón que no existe una política logística integral adecuada donde involucre a proveedores, transporte, almacenes y control de inventarios por tal razón se ven en la necesidad de incrementar sus costos logísticos y teniendo retrasos de entrega de productos terminados, trayendo como consecuencia una deficiente prestación de servicios al cliente. (Gozalo, 2012).

Además, se tendría un control estandarizado de los componentes que conforman la cadena, como son transporte, almacenamiento, inventarios, costos, proveedores consiguiendo la información necesaria para analizar de manera oportuna el entorno

interno y externo de la compañía sin afectar la rentabilidad de las compañías productivas y exportadoras del país. (Gozalo, 2012).

A través de las opiniones recogidas de algunos trabajadores indican la falta de experiencia de la empresa en la gestión de aprovisionamiento, mostrando que la organización no posee una gestión de aprovisionamiento óptima, por tanto, el desempeño en la cadena de aprovisionamiento presenta deficiencias.

De igual modo, la empresa lambayecana empezó a crecer en el mercado de la fruta, pero sin tomar en cuenta la mejora que se debía tener en la cadena de aprovisionamiento para poder incrementar sus ventas, lo que no permitió responder a las exigencias del mercado.

Entre los problemas que se pueden enfrentar en el manejo de la cadena total de aprovisionamiento en la empresa son, la falta de información o problemas en los materiales, como consecuencia de esto los productos no llegan a los clientes en forma adecuada. Esta problemática se puede explicar desde varios puntos de vista; entre ellos podemos mencionar: falta de coordinación entre los trabajadores o integrantes de la empresa, inadecuada tecnología o carencia de ella, falta de interconexión entre la diferentes áreas funcionales, deficiencias en la aplicación de los procesos, falta de visión por parte de quienes tienen la responsabilidad de conducir la empresa, lead time muy largos, no se asume un liderazgo firme para poder cumplir con los planes estratégicos. Dichos problemas traen consigo elevados costos afectando directamente a la empresa.

El propósito es mejorar convenientemente el control de las actividades productivas en la cadena de aprovisionamiento. Se plantea elaborar estrategias logísticas para optimizar de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

- **Variable independiente:**
Estrategias logísticas
- **Variable dependiente:**
Optimización en la cadena de aprovisionamiento

1.2.1. Problema general

¿De qué manera las estrategias logísticas optimizarán la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC?
2. ¿Cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.?
3. Cuáles serían los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera estrategias logísticas optimizarían la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar cual el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC
2. Identificar cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.
3. Indicar los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa lambayecana consorcio de Frutas S.A.C

1.4. Justificación de la investigación

Aportará tanto para la empresa Consorcio de Frutas SAC como para las empresas dedicadas al rubro de exportaciones de productos perecibles.

Es un tema importante porque la empresa Consorcio de Frutas S.A.C. necesita investigar y conocer la forma de optimizar la cadena de aprovisionamiento y la atención de los pedidos, esto sería beneficioso frente a las nuevas competencias del mercado y así dicha empresa será reconocida a nivel nacional e internacional.

Los beneficiarios serían los clientes, ya que los productos que ofrecerá la empresa son de buena calidad y está dispuesta a competir con nuevas empresas a nivel internacional, además hacen partícipes para mejoras de la misma.

1.5. Viabilidad

a) Viabilidad social

Esta investigación servirá para que la empresa Consorcio de Frutas SAC para otras empresas dedicadas de este rubro, tenga en cuenta una propuesta de mejora en la cadena de aprovisionamiento, ya que esto beneficiará mayores utilidades.

Los beneficiarios también serán los clientes, pues los productos que ofrecerá la empresa son de buena calidad y está dispuesta a competir con nuevas empresas a nivel internacional, además hacen partícipes para mejorías de la misma.

b) Viabilidad económica

Esto ayudará a la empresa Consorcio de Frutas SAC a conocer sus costos económicos actuales y a raíz de esta investigación logre beneficiarse con mayores ventajas al implementar nuevas estrategias para mejorar sus ingresos a nivel empresarial.

Los beneficios serán mayores, pues podrán tener una base real acerca de los posibles costos frente a un mercado nivel mundial y pueda abastecer diferentes mercados según lo requiera.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Castellanos, A. (2012). En su tesis: Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo, que el aprovisionamiento dentro de este ámbito se analiza cómo desarrollar programación de entregas, identificar y distinguir las fuentes de suministro, gestionar las normas del negocio (requisitos), la identificación, selección y evaluación de la recuperación de los proveedores y la administración de datos, gestionar el inventario, los bienes de capital, los productos de entrada, la red de proveedores locales y de importación, los requisitos y acuerdos con los mismos. La empresa investigada tiene diferentes métodos para controlar los procesos, tal como dice el párrafo anterior gracias a los indicadores podemos diferenciar diferentes áreas del proceso, la empresa lambayecana tiene un mejor proceso gracias a la identificación de las oportunidades de mejoramiento y esta con el fin de poder abastecer todos sus clientes internacionales.

Posso, C. (2010). En su tesis. Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A ESP. dice que aprender a identificar tanto las necesidades del cliente, como los errores en los cuales se está incurriendo se convierte en una estrategia y en una oportunidad de cambio capaz de generar mayores ingresos o reducción de costos para el negocio, esto partiendo de la premisa que al identificar estas situaciones, se evitan reprocesos y se generan eficiencias o se crea la posibilidad de incrementar la satisfacción del cliente, sea por la oferta de un número de servicios o productos que sean propicios para su operación, o generando mayor confianza al saber que como proveedores, la compañía se preocupa por sus necesidades y vela por cubrirlas. Podemos decir que para poder desarrollar mayores beneficios y esto se muestra de acuerdo a como se siente el cliente. Entonces, debemos enfocarnos en el correcto análisis para poder definir estrategias y así poder llegar al cliente con mayores beneficios tanto como para la satisfacción de la empresa y el cliente.

Sarmiento, Y. (2012). En su trabajo de investigación: Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne indica que en la actualidad se considera que hay reclamos por parte de los clientes debido a retraso en las entregas, falta de material, entrega incompleta y mala atención, es porque eso que se analiza la calidad de servicio al cliente para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos. Sarmiento tiene mucha razón al decir que en la actualidad los clientes ya no son los mismo de antes, y es que toda empresa hoy en día nos debemos a ellos y darle la mejor atención posible. Muchas empresas no llegan a su cúspide debido a que no ofrecen una buena atención o generan problemas frente al cliente, es

por ello que en nuestra investigación tratamos de enfocarnos y generar nuevas propuestas para mejorar la cadena logística para que nuestros clientes puedan llegar a estar a gustos con nuestro servicio. Ya sea por la calidad y rapidez de la entrega del producto.

Vargas, L. (2010). En su estudio. Rediseño del proceso de aprovisionamiento del laboratorio de control de calidad de una empresa farmacéutica Indica que el aprovisionamiento es una de las funciones logísticas de mayor relevancia, a nivel industrial, sin embargo, no es una labor aislada y como todo sistema está compuesto de diferentes fases, de manera general se consideran como por ejemplo cálculo de necesidades, compra, atención, abastecimiento, almacenamiento y distribución. Este párrafo habla la importancia del proceso de aprovisionamiento la cual no es una labor aislada todo lo contrario porque gracias a ella podemos llegar a identificar las necesidades del cliente y darnos cuenta en todos los puntos para poder mejorarlos y entregar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente.

Martínez, C. (2008). En su tesis: Proyecto de mejora proceso de gestión de compras Alstom TLS España dice que el proceso de compras se inicia a partir de una necesidad de materiales desde almacén, en caso de rotura de stock, de producción o de Ingeniería en caso de reparaciones o renovaciones para el desarrollo óptimo de su trabajo. A partir de una necesidad de compra se cumplimenta una propuesta de compra por parte del solicitante. el responsable de materiales analiza la propuesta de acuerdo a si existe pedido en curso de dicho material y si es necesario, modifica la propuesta. Seguidamente asigna un comprador para dicha compra y este se encarga de contactar a los proveedores previamente homologados en el caso de materiales críticos o evaluados financieramente en los casos que se requiera; envía documentación pertinente y receptiona por lo menos tres ofertas de parte de los proveedores para evaluarlas y seleccionarlas. En este párrafo comparándolo con la investigación, tiene mucho que ver, ya que se centra en elaborar un correcto proceso partiendo de que se tiene buenos productos, pero sin poder llegar abastecer a una mayor demanda es por ello que gracias a la investigación se podrá fijar los diferentes puntos para poder aumentar productos y así llegar abastecer todo un mercado.

Hernández, L. (2008). En el Análisis y Mejora del Proceso de Gestión de Pedidos y Distribución de la cooperativa de Hospitales y Organismos de Salud de Santander-Cohosan – para aumentar el nivel de servicio al cliente asociado y particular nos dice que el ciclo de distribución comprende todos los procesos de almacenaje y distribución física propiamente dichos. Comienza con la recepción de productos terminados en el almacén, y continúa con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control, cuya finalidad es que el producto esté disponible en el almacén para la red de ventas. Toda empresa debe tener una distribución correcta para un control eficiente de

sus productos. Y con esto se puede mejorar proceso y a la vez aumentar rentabilidad de la empresa, debido que más clientes estarán satisfechos por la atención brindada.

Santos, W (2009). En su Propuesta de un sistema de logística de distribución orientado a la mejora del servicio al cliente en la ferretería CHP materiales para construcción indica que una buena gestión logística permite a las empresas mejorar la calidad de servicio al cliente, históricamente el almacén es un espacio de la fábrica donde las mercancías se almacenan, los tiempos cambian y este planeamiento de considerar el almacén como un simple depósito de mercancías se ha vuelto obsoleto. Para poder mantener un buen almacén se debe considerar un flujo o rotación del producto, es decir mercadería que entra debe ser procesada rápidamente y poder despachar con destino a los clientes. Si un almacén o depósito tiene mucho producto en stock, ello puede generar un punto en contra para la empresa, ya que el flujo sería más lento y el producto no llegaría a tiempo.

Quevedo, J. (2010) En su tesis: Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos indica que la logística tradicional se relacionaba solamente con el movimiento físico de materiales, centrándose en absorber las ineficiencias propias de los procesos, tales como compras o producción. Estas ineficiencias se traducen en necesidad de espacio y recursos para almacenar los materiales, para después trasladarlos como productos terminados hacia los clientes de la empresa. Quevedo no tiene una opinión clara frente a procesos para mejorar la empresa, pero hoy en día en un mundo más globalizado no solo se puede fijar en el movimiento físico de materiales si no observar y poder trabajar con todos los procesos para así poder tener una mayor cartera de clientes y un correcto manejo de control desde los proveedores hasta los clientes.

Reyes, A. (2012). en el Modelo de logística en la cadena abastecimiento en la empresa RG Distribuciones S.A indica para lograr una mejor gestión logística, existen diversos sistemas filosofías de gestión que permiten alcanzar este propósito, y que por lo tanto, pueden ayudar a obtener mejoras significativas en una mayor participación en el mercado, mayor rentabilidad y mayor potencial de crecimiento mediante un sistema just in time, la cual es un sistema integrado de gestión de la producción y aprovisionamiento que usan las principales empresas industriales a escala mundial. Traslado este contexto a nuestra empresa es bastante satisfactoria por que no das entender que a través de sistemas de filosofía de gestión nos va a permitir y ayudar a obtener resultados reales y una mejora en nuestra producción para el cliente exterior. Siempre y cuando podamos aplicarlo y funcione correctamente es un proceso, pues se debe adecuar al cambio si quiere tener resultados a corto plazo.

Bacalla, A.(2017) en su investigación sobre un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión, aplicable a pymes manufactureras de productos

primarios de madera en el Perú, indica que para lograr que se establezca estos estándares y se planifique la gestión logística, lo que propone este modelo está basado principalmente en la filosofía lean logistic, que se centran en la mejora continua y la eliminación de procesos o actividades innecesarias para que las operaciones fluyan de manera eficiente, del mismo modo el modelo de gestión está alineado a estrategias de gestión de compras y de inventarios. Este párrafo, se trata de evitar procesos innecesarios que a la larga traerá pérdidas a la empresa lambayecana, es por ello, que debemos fijarnos y analizar correctamente cada proceso para ver las ventajas y desventajas de esta misma. Esto influirá mucho también en la selección de nuestros nuevos proveedores, esto con proyección para poder llegar a satisfacer al cliente exterior.

Flores, R. (2013). En el Diseño del modelo SCOR en un operador logístico, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos perecibles, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente, cuyo objetivo principal es diseñar la implementación del modelo SCOR y dotar de una herramienta de gestión muy poderosa a un operador logístico que le permitirá diagnosticar y hacer los correctivos necesarios en procesos importantes que son muy susceptibles de ineficiencias, en razón de que el modelo SCOR cuenta con procesos organizados, las mejores prácticas de empresas mundiales, métricas y las características de tecnología en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre todos los eslabones de la cadena, mejorándola substancialmente, pues su optimización es vital y muchas veces constituyen el cuello de botella de empresas que comercializan productos perecibles y que externalizan todo o parte de su cadena logística, cuyo fin es proveer mayor competitividad a la empresa (cliente) y un ahorro significativo de recursos al operador logístico.

A comparación de la empresa, da a conocer que gracias a los diferentes modelos se podrá mejorar y competir con diferentes empresas del mismo rubro, entonces al implementar un buen modelo ayudará a ser más competitivos y así podrá satisfacer más clientes optimizando recursos.

Albornoz, A. (2014). Desarrollaron la tesis: Diseño de un plan de mejoras para los procesos de gestión de un almacén de materiales médicos, perteneciente a una compañía de medicina prepagada, en Caracas. El desarrollo del diagnóstico inicial es soportado por el Modelo SCOR conocido. Una vez realizado el diagnóstico inicial de almacén, se logran evidenciar las diversas oportunidades de mejoras, haciendo especial énfasis en aquellas oportunidades que provean el mayor impacto al nivel de servicio, dichas oportunidades de mejoras fueron identificadas con el diagrama de Ishikawa. Se concluyó que con la adopción del SCOR como modelo referencial, se dispone de una herramienta práctica que permitirá controlar efectivamente cada una de las operaciones que efectúa el operador logístico en la cadena de aprovisionamiento de la empresa, permitiendo determinar los indicadores que se deben implementar y monitorear, para el desempeño de cada uno de los procesos, el pronóstico de resultados y el adelanto a la ocurrencia de dificultades.

Podemos decir que, en la empresa a investigar, la cadena de aprovisionamiento cumple con un buen control, pero debido al aumento de la demanda los procesos se vuelven más lentos, entonces dicho contexto de la empresa debe optar por un modelo para un mayor control y minimizar el tiempo del proceso logístico.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de logística

ESADE, (2004). La logística es una actividad que interactúa con el resto de evolución de negocio de la empresa. Es una acción que requiere la multidisciplinariedad y la colaboración activa de los directivos de las empresas. Por esta razón, imponer a un cambio de enfoque sustancial: del movimiento físico de los productos a la gerencia de personas e información.

Andino. Logística es la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos. Con relación al campo de la producción, la logística trata de aplicar estos principios a la transformación de los productos y de aportar los medios para conseguirlo.

2.2.2. Estrategias logísticas

2.2.2.1. Concepto:

LOGISTICA REVERSIVA DEL&ROD . (2009). Las estrategias logísticas son las políticas de empresa que se establecen desde o para la logística integral. Estas políticas, que determinan los objetivos de gestión para toda la unidad productiva, toman como punto de partida la política de servicio a los clientes, objetivo final de la cadena.

Las políticas pueden diferenciarse atendiendo a sus funciones:

- Políticas comerciales. La logística integral, partiendo del plan estratégico de la empresa, debe dar respuesta a aspectos que se relacionan con la estrategia comercial (territorial, sectorial, de producto, etc.) y establecer a la par sus propias políticas sobre aspectos como la distribución de los productos hasta su llegada a los diversos clientes.
- Políticas de producción. La logística integral debe dar respuesta a las estrategias productivas de la compañía, en aspectos como especialización de fábricas, flujos entre fábricas del grupo, etc., y establecer sus propias políticas de stocks intermedios, flujos de producción, sistemas de almacenaje y movimiento de materiales.

- Políticas de aprovisionamiento. La logística integral establece, a modo de ejemplo, las estrategias de compra, la conexión con la red de proveedores y la estrategia de gestión del transporte de aprovisionamiento, para dar respuesta al problema del acopio de materiales de producción

Heizer, J. & Render, B. (2009). La estrategia de proceso (o de transformación) es el enfoque adoptado por una organización para transformar los recursos en bienes y servicios. El objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de los bienes producidos. Por lo tanto, gran parte de la estrategia de operaciones de una empresa se determina en el momento de tomar esta decisión sobre el proceso.

Frias, A. (2012) la evolución de las organizaciones presenta siempre una educación a la dirección estratégica de los negocios; sin embargo, el área de logística, en la mayoría de los casos, ha estado desfasada debido a la poca o nula atención que se ha dado a las áreas operativas y administrativas del flujo físico. No fue sino hasta la década de 1990 cuando surgieron los aciertos en las configuraciones organizacionales dentro de las empresas, posicionando en primer o segundo nivel la responsabilidad del flujo físico inerte, e integrándola a la operación misma del negocio. Pero, para dar mayores referentes, y después la explicación concreta del paraguas organizacional en logística, trasladémonos a la historia de la evolución de esta dentro de los organigramas empresariales. Algunas empresas llegaban a manejar prioridades muy subjetivas en sus decisiones, provocando errores muy costosos para la empresa en la compra de materia prima o materiales asociados, solo por su apreciación de costo de inventarios y transporte, o las repercusiones en la fluctuación de demandas y capacidad de recursos. Este párrafo nos muestra la realidad de muchas empresas, y en Consorcio de frutas Lambayeque SAC no es ajena a ello, porque tenemos mucha demanda, pues no podemos llegar a satisfacer a todos los clientes, debido que no contamos con una amplia cartera de proveedores la cual genera un atraso y pérdidas como empresa, entonces desarrollando una buena estructuración y analizando proveedor por proveedor y ver el indicado. Que pueda llegar a contar con compras a largo plazo para poder tener una proyección de mercado positivo y llegar a vender en mayores cantidades satisfaciendo la demanda.

2.2.2.2. Importancia de las estrategias logísticas: cgmservicios. (2017)

- Etapa de aprovisionamiento, que abarca el manejo de los materiales entre los proveedores y la compañía.

- La producción, que son las operaciones que deben llevarse a cabo en los puntos de fabricación para la elaboración de las mercancías.
- La distribución, que va desde que se obtiene el producto hasta que llega a manos de los consumidores.

2.2.2.3. Tipos de estrategias logísticas:

cgmservicios. (2017). Dependiendo de la cantidad de personas que intervengan en el proceso, podemos distinguir ciertas estrategias logísticas diferentes:

- **Estrategia de intensidad.** Como su nombre bien lo indica, esta estrategia es intensiva y busca abarcar todos los canales de distribución posibles en el menor tiempo. Esta suele utilizarse en el caso del consumo masivo de productos.
- **Estrategia de exclusividad.** En este caso los puntos de venta son más limitados y se enfocan únicamente a nuestro producto.
- **Estrategia de selectividad.** Finalmente, en esta estrategia se eligen quienes serán los intermediarios que participarán de la distribución. La selección dependerá de las características del servicio o producto ofrecido.

2.2.3. Cadena de aprovisionamiento

2.2.3.1. Definición de la cadena de aprovisionamiento

Poirier, Ch. (2001). La cadena de aprovisionamiento ha surgido como una de las herramientas más poderosas con las que contamos hoy en día para el mejoramiento de los negocios. Los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y buen número de organizaciones de servicios han descubierto que deben transformar sus operaciones y tácticas, o resultaran vencidos por competidores con redes de aprovisionamiento más innovadoras y agresivas.

Pino, M., Pino. M. & Sánchez. M. (2010). La función del aprovisionamiento es adquirir de la forma más adecuada, los productos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa. Para que funcione bien deberá coordinar con todos los departamentos existentes en la empresa, aunque es el departamento de compras el encargado de realizar la selección de los suministradores y de emitir y controlar el seguimiento de los pedidos realizados.

Pricewater House Coopers. s.f. El aprovisionamiento es la actividad que engloba desde la identificación y selección de proveedores hasta la propia compra y reaprovisionamiento. Esta actividad suele estar más desarrollada, gracias en gran medida a las exigencias de la Norma ISO 9000, existen aspectos sustanciales de mejora y tendencias que pueden modificar sustancialmente la manera de comprar y relacionarnos con nuestros proveedores.

Sistemas logísticos integrales. (2013). La cadena de aprovisionamiento engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda

Una cadena de aprovisionamiento consta de tres partes:

El aprovisionamiento, la fabricación y la distribución.

La parte del aprovisionamientos concentra en cómo, donde y cuando se consiguen y suministran las materias primas para fabricación. La fabricación convierte estas materias primas en productos terminados y la distribución se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores se asegura de que dichos productos finales llegan al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la cadena comienza con los proveedores y termina con los clientes de tus clientes.

Cadena de aprovisionamiento: conexión que existe entre proveedores, producción, almacenaje y distribución para el buen procesamiento del producto incrementando el beneficio de las empresas y logrando la satisfacción de sus clientes.

2.2.3.2. Características de la cadena de aprovisionamiento:

Ballou, R. (2009). Es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre diferentes etapas.

El cliente es parte primordial de las cadenas de aprovisionamiento. El propósito fundamental de las cadenas de aprovisionamiento es satisfacer las necesidades del cliente.

Una cadena de aprovisionamiento involucra flujos de información, fondos y productos.

Una cadena de aprovisionamiento típica puede abarcar varias etapas que incluyen: clientes mayoristas/distribuidores, fabricantes proveedores de componentes y materias primas.

Cada etapa de la cadena de aprovisionamiento se conecta a través del flujo de productos, información y fondos.

No es necesario que cada una de las etapas esté presente en la cadena de aprovisionamiento.

El diseño apropiado de la cadena de aprovisionamiento depende de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

2.2.3.3. Importancia de la cadena de aprovisionamiento y logística.

Ballou, R. (2009). la gestión de la cadena de aprovisionamiento se trata de un conjunto de servicios, todos ellos conectados entre sí y enfocados a mejorar la eficiencia, a reducir los tiempos de ciclo, a optimizar los recursos, a reducir los costos y a mejorar la satisfacción del cliente, dentro del macro proceso que se iniciaron la demanda del producto o del servicio y finaliza con su entrega, facturación y cobro.

Se puede considerar que las actividades logísticas son el componente operativo de la gestión de la cadena del aprovisionamiento; este componente incluye la cuantificación, la adquisición, la administración de los inventarios, el transporte y la gestión del flete, así como la recolección de datos y el reporte de la información.

El uso adecuado y la optimización de este proceso y sus componentes representan un área de oportunidad sobre todo entre la micro, pequeñas y medianas empresas para elevar su competitividad en el mercado internacional, por ello al exportar es muy importante tomar en cuenta este aspecto para lograr un negocio rentable y a largo plazo.

La gestión de aprovisionamiento tiene gran importancia en la logística, porque:

- Impacta no solo en los costos, sino también afecta la calidad del producto y el servicio al cliente.
- La reducción de gastos y costos en esta área aportan grandemente en la maximización del beneficio en el sistema logístico.
- La gestión de aprovisionamiento presenta un gran potencial de mejora.

2.2.3.4. Fases de la cadena de aprovisionamiento

Jeroen, K. (2014), como elemento base para que la cadena de aprovisionamiento pueda lograr su objetivo de llegarle al cliente de forma eficaz y efectiva, debe existir una comunicación holística entre todos los actores de las fases de la cadena detalladas a continuación:

Diseño:

En esta fase se define el producto o servicio que se va comercializar, teniendo en cuenta todas sus propiedades, tales como composición, características, fabricación, distribución, entre otras.

Gestión de la demanda:

En esta fase se logra identificar las cantidades y plazos necesarios del producto o servicio que se desea ofrecer, para lo cual se estructura la información de mercado.

Planificación

En esta fase se desarrolla un plan de producción, con el objetivo de suministrar adecuadamente los productos, es necesario tener base la estimación en la demanda y en las capacidades productivas.

Aprovisionamiento de materiales:

En esa fase se deben obtener los materiales por parte de los proveedores, es decir, mediante las órdenes de compra recibir los materiales a tiempo para cumplir con la planificación.

Fabricación y montaje:

Según las instrucciones de diseño, en esta fase, se realiza el proceso de producción del producto final.

Almacenamiento y control de calidad:

Luego de tener el producto terminado, se almacena en lugar indicado para hacerle el control de calidad y poder continuar con el siguiente paso.

Distribución:

Finalmente, en esta última etapa se desarrollan las actividades de transporte y entrega del producto al cliente.

2.2.3.6. Función de aprovisionamiento

Roble, C. (2009). La función de aprovisionamiento consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa (producción y/o venta) y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización.

El objetivo global de la función de aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los materiales necesarios (materias primas, recambios, envases) para la fabricación y al departamento de ventas los productos que ha de comercializar., además de organizar las diferentes existencias que se generan en este proceso. Habitualmente, el departamento que se encarga de este proceso es el departamento de compras o departamento de aprovisionamiento.

La función de aprovisionamiento se compone de tres aspectos fundamentales: compras, almacenamiento y gestión de inventarios. Roble, C. (2009):

- En primer lugar, el encargado de realizar las compras de productos que necesita el departamento de producción y el comercial, ha de tener en cuenta: el precio, la calidad, plazo de entrega, condiciones de pago, servicio postventa, etc. Esto implica hacer una óptima selección de los proveedores para rentabilizar al máximo estas variables, que determinan la realización de las compras.
- En segundo lugar, la función de aprovisionamiento implica disponer de almacenes para guardar los productos que posteriormente utilizará el departamento de producción. Una vez fabricado el producto, éste también se ha de almacenar hasta que el departamento de comercial lo venda a los clientes. Todo esto hace necesario un espacio físico donde ordenar y guardar convenientemente los productos.
- Y en tercer lugar, es necesario desarrollar un sistema de gestión de inventarios, que tienen como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de la empresa para la producción y la comercialización.

2.2.3.7. Administración de la cadena de aprovisionamiento.

Cobo, A. (2011). Uno de los principales propósitos de administrar las cadenas de aprovisionamiento es la coordinación y mejora de los procesos interorganizacionales. Antes de los 90, las empresas estaban orientadas a administrar sus procesos internos, pero al surgir el enfoque hacia la administración de la cadena de aprovisionamiento, el

énfasis cambio a gestionar los procesos inter-organizacionales, que van más allá de las fronteras de la propia institución.

En un enfoque integral de cadena de aprovisionamiento, las organizaciones se dan cuenta de que necesitan incluir no solo a sus proveedores y clientes, sino también intermediarios y empresas de servicios logísticos para identificar y mejorar sus procesos críticos, de tal manera que se pueda ganar colaborativamente mediante sinergia con la finalidad de cumplir los requerimientos del cliente a un menor costo, con mayor calidad y rapidez.

Salvador, M. (2006). La cadena de aprovisionamiento es un término que surgió cuando las organizaciones empiezan a considerar que, administrar exitosamente sus cadenas de aprovisionamiento es determinante para incrementar su competitividad.

Aún cuando el término es utilizado a nivel mundial, no está bien definido, ya que realmente no es cadena, ni es de aprovisionamiento. La palabra “cadena” implica una serie de organizaciones lineales, pero en la práctica las organizaciones están involucradas en una “red” por lo cual, este término debería ser utilizado en lugar de cadena. Salvador, M. (2006).

Por otro lado, “aprovisionamiento” implica el flujo y relaciones en una sola dirección y sentido, pero realmente las empresas tienen flujos y relaciones cliente-proveedor, es decir, en ambos sentidos, por lo que el término “relación clientes- proveedor” o “relaciones entre miembros logísticos” debería ser utilizado en lugar de aprovisionamiento.

Asimismo, existe confusión entre término cadena de aprovisionamiento y logística, este último es un proceso de la cadena de aprovisionamiento que administra los diferentes flujos de las organizaciones desde sus orígenes, incluyendo no solo proveedores, hasta su destino consumo final.

2.2.3.8. Beneficios de la cadena de aprovisionamiento

Knemeyer, M. (2013). Entre los principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de aprovisionamiento se pueden mencionar:

Lealtad con los clientes: consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc, lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes.

Entrada de nuevos mercados: solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad de hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos.

Liderazgo de mercado: una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.

2.2.4. Función de compras

Gómez, R. (2009). Elementos e insumos que se utilizan para la elaboración de un determinado producto.

Compras: dentro de una Organización las compras pueden ser definidas como las operaciones que se proponen suministrar a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materia prima y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.); con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, es decir: precio, calidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido..

Administración de compras: es el proceso a través del cual se controla de manera específica todas las operaciones de compra dentro de una empresa, de tal manera que no se incurra en gastos innecesarios.

Materiales: es el proceso que permite un adecuado manejo, distribución y aprovechamiento de los materiales con que cuenta una empresa. La misma comprende la adquisición, traslado, almacenamiento, y control de materiales desde la negociación con el proveedor hasta que termina en la línea de producción. Su objetivo consiste en lograr el costo global más bajo de los materiales para la firma compradora.

2.2.4.1. Organización para la función: la organización es la parte de la administración que comprende la asignación de las tareas en una empresa para así alcanzar sus metas. Es poner a trabajar en conjunto todos los recursos que posee la empresa: recursos humanos: personas, empleados admitidos recursos financieros: capital, inversiones, prestamos, créditos, etc. recursos materiales: maquinas, equipos, materias primas, tecnología.

2.2.4.2. Etapas para el control del aprovisionamiento: planeación y control de materiales. Programación de producción. Inventario de materiales y compras. Investigación concerniente a materiales y compras. Recepción,

almacenamiento y movimiento de materiales. Análisis y control de tráfico. Compras.

2.2.4.3. *Control de materiales:* es el conjunto de actividades que tiene como finalidad verificar la conformidad de los materiales y suministros desde la solicitud hasta la colocación en el proceso productivo.

2.2.4.4. *Almacén:* es el lugar donde se guardan los materiales, materia prima y suministros. Función: Mantener las materias primas cubiertas para protegerlas de incendios, robos y deterioros. Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas. Mantener en constante información al Departamento de Compras sobre la existencia real de materia prima. Llevar en forma minuciosa controles sobre la materia prima (entrada y salida). Vigilar que no se agoten los materiales (máximos y mínimos). Guardar los materiales o materia prima hasta que los requiera producción. Guardar los productos acabados hasta que estén a punto de ser expedidos al cliente. Guardar de una manera óptima en cuanto a calidad las materias primas y productos.

2.2.4.5. *Ventas:* el departamento de ventas es el encargado de ofertar y distribuir a los clientes sus productos, el mismo para ser eficiente debe mantener un alto porcentaje en el nivel de ventas, y dicho porcentaje se logra ofertando como también vendiendo un producto de excelente calidad y a bajo costo, que cubra las necesidades requeridas por los demandantes. La administración de materiales es la que permite que sus productos sean de máxima calidad y a bajo costo lo cual permite a la organización un buen precio en el mercado.

2.2.4.6. *Planificación y presupuesto:* el presupuesto es una planificación que determina anticipadamente en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios) la asignación de los recursos para la empresa en un período determinado, es decir, la planificación presupuestaria debe ajustarse a la situación económica – financiera de la empresa y debe realizarse o elaborarse al inicio de cada ejercicio económico.

2.2.4.7. *Características de un buen proveedor:* deben actuar de forma responsable y consciente ante sus compradores. Saber que es lo último en el mercado y que es lo que les gusta a las personas tanto naturales como jurídicas. ofrecer bajos precios y con buena calidad.

2.3. El Modelo SCOR

Según Pires y Carretero, autores del libro Gestión de la Cadena de Suministros, el modelo SCOR (*Supply-Chain Operations Reference*) o de Referencia Operativa para la Cadena de, se considera como el primer modelo de referencia construido para describir, comunicar, evaluar y mejorar el desempeño de la SCM en la industria en general.

El modelo fue desarrollado inicialmente por dos empresas privadas de investigación y consultoría en Estados Unidos, la Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) y la *Advanced Manufacturing*.

Algunas ventajas de SCOR, destacadas por sus creadores, provienen del hecho de que este modelo permite:

- Una rápida modelización y comprensión de la cadena de suministro;
- Una fácil configuración de la cadena de suministro interna y externa a la empresa, ilustrando tanto la configuración actual como la situación ideal;
- Una mejor evaluación y comparación, y una comunicación más efectiva de los procesos de negocio (a través de la definición de los procesos de negocio y el lenguaje en común que será usado para transmitir las informaciones), tanto en el ámbito interno de la empresa como en el externo.
- Utilizar datos de *benchmarking* y de las mejores prácticas para priorizar sus actividades, cuantificar los potenciales beneficios que traerán las mejoras realizadas en los procesos y determinar las justificaciones financieras del proyecto;
- Evaluar los sistemas informáticos (generalmente programas de aplicación) de manera que se pueda seleccionar aquel que mejor se adapta a las necesidades específicas de los procesos de la empresa.

No obstante, Fontalvo, S. y Cardona, D., (2011), autor del libro *Cadena de Suministro: Un enfoque práctico para el diseño e implementación del modelo SCOR*; identifica en el modelo algunas desventajas entre ellas se encuentran:

- El SCOR realiza análisis de los requerimientos competitivos, pero no analiza el mercado, es decir, analiza a la competencia, más no a los clientes.
- El SCOR solo muestra los procesos y tareas que deben llevar a cabo los integrantes de una cadena de suministros, sin embargo, no presenta un procedimiento formal para optimizarlos, solo encuentra errores, pero no indica la forma de corregirlos.

Por otro lado, Chávez, J. y Torres, R., (2012). Autores del libro: *Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro*, destacan que el modelo resultante denominado SCOR (*Supply Chain-Operations Reference Model*), es en realidad un menú de procesos y actividades estandarizadas, con una terminología común, con información de buenas prácticas y con referencias a herramientas software y sus proveedores. Para aplicarlo se necesita seleccionar los procesos y las actividades que sean aplicables a cada realidad, conectándolas en la secuencia adecuada. Es lo que se llama «configurar la cadena».

Según los mismos autores, la estructura del modelo SCOR consta:

Definiciones estandarizadas para procesos y actividades.

Métricas para medir el desempeño de los procesos.

Datos para realizar benchmarking.

Las mejores prácticas de la industria.

Los principales flujos de información.



SCOR provee de información estandarizada para los tres primeros niveles. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Nivel 1: Macro-procesos

En el nivel 1 la compañía desarrolla su estrategia para planificar, abastecer, producir y distribuir productos. Es aquí, donde se establecen los objetivos específicos para los tiempos de respuesta de la cadena, las estrategias de fabricación y abastecimiento, los márgenes y otros objetivos de alto nivel.

Para describirlo se hace uso de cinco macro-procesos básicos denominados *Plan* (planificar), *Source* (obtener bienes y servicios), *Make* (producir o transformar), *Delivery* (entregar) y *Return* (gestionar devoluciones), más las actividades habilitadoras (*enablers*).

Plan: incluye actividades para gestionar la demanda y el abastecimiento en forma integrada, sincronizada y compartida.

Source: comprar o, en forma más general, obtener las materias primas y componentes.

Make: actividades de transformación tales como fabricar o ensamblar.

Deliver: actividades de entrega al cliente tales como gestionar pedidos, transportar y finalmente entregar al cliente.

Return: actividades para gestionar las devoluciones en forma paralela al Source y al Deliver.

Nivel 2: Procesos

En este nivel las empresas pueden configurar su estrategia de operaciones mediante la secuencia de procesos y actividades que especialmente elijan para su Cadena. Para ello, disponen de procesos estandarizados, que se describen a continuación.

Plan:

P1: Planificar la estrategia de la cadena de suministro.

P2: Planificar la estrategia de Source.

P3: Planificar la estrategia de Make.

P4: Planificar la estrategia de Delivery.

P5: Planificar las devoluciones.

Source:

S1: Abastecer materiales o componentes del stock.

S2: Abastecer materiales o componentes especiales a pedido.

S3: Abastecer con materiales o componentes diseñados por el proveedor.

Make:

M1: Fabricar productos para stock.

M2: Fabricar productos contra pedido.

M3: Fabricar productos contra pedido que requieren diseño de ingeniería.

Deliver:

D1: Distribuir productos de stock.

D2: Distribuir productos fabricados a pedido.

D3: Distribuir productos diseñados por Ingeniería.

Return:

R1: Gestionar las devoluciones relacionadas a source.

R2: Gestionar las devoluciones relacionadas a deliver.

Enable:

Gestionar actividades habilitadoras.

Nivel 3: Actividades

En Actividades el modelo provee de «elementos de proceso» o, más precisamente, de actividades estandarizadas.

S1 (abastecer con materiales o componentes estándar) se divide en tres actividades:

S.1.1. Programar las entregas de material.

S.1.2. Recibir y verificar el material.

S.1.3. Transferir el material.

Cada actividad cuenta con una definición (qué incluye y qué no incluye), métricas que facilitan el diagnóstico, buenas prácticas observadas, herramientas de software necesarias para alcanzar un nivel de desempeño similar al de las buenas prácticas y proveedores disponibles para estas herramientas de software.

Nivel 4: Tareas específicas

Cada actividad debiera, a su vez, desglosarse en tareas específicas que representan las prácticas distintivas de cada compañía, las que –precisamente por ser distintivas– no son estandarizables.

El nivel 4 debe ser completado por cada compañía.

2.3.1. Ventajas del modelo SCOR

El modelo SCOR tiene varias ventajas entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Permite comparar el desempeño logístico integral de una empresa con otras similares a nivel mundial a través de métricas que por ser estándares facilitan y hacen factible este benchmarking.
- Es un modelo muy flexible y configurable a las particularidades de la cadena de suministro de cada negocio o empresa, incorporando tecnología de punta y mejores prácticas mundiales.
- No es un simple análisis o estudio situacional, sino que transforma en una herramienta de acción que genera resultados medibles a corto plazo.
- Permite hilar fino todos los procesos logísticos inmersos en la cadena, es decir va de lo más general hacia lo específico si se requiere y hace las recomendaciones necesarias en este sentido.
- Permite usar herramientas tecnológicas que la empresa ya tiene y procura su optimización.
- Su cobertura es integral, puede abordar desde procesos muy sencillos hasta de gran complejidad, es decir puede reflejar una problemática competitiva de organizaciones de todo tamaño.
- Hace énfasis en la integración de los procesos por contar con una visión de tipo integral y la cadena de suministro es parte integral de toda organización.

- Adopta y desarrolla conceptos modernos de gestión enfocados hacia la eficiencia y satisfacción del cliente, además, esto a través de una metodología sistemática y lógica de análisis y ejecución.

2.3.2. Atributos de desempeño y métricas

El rendimiento en el SCOR se compone de dos tipos de elemento que son los denominados atributos de desempeño y las métricas.

2.3.2.1. Atributos de desempeño:

Los atributos de desempeño son medidas de alto nivel que nos permiten establecer una dirección y expresar una estrategia para llegar a un objetivo. En el modelo SCOR se identifican cinco atributos de desempeño que son:

- Externas:
 - Confiabilidad: cumplimiento de la orden perfecta
 - Capacidad de respuesta: tiempo de ciclo de cumplimiento de la orden.
 - Agilidad: flexibilidad y adaptabilidad de la cadena.
- Internas:
 - Costos: costos de la gestión de la cadena y de los bienes vendidos.
 - Activos: tiempo de ciclo de efectivo a efectivo, rendimiento de activos fijos y de capital de trabajo.

2.3.2.1.1. Confiabilidad: este atributo hace referencia a la capacidad de realizar tareas como se las esperaba, es decir que los resultados obtenidos fruto de estas tareas sean consistentes con los objetivos definidos, la confiabilidad es un atributo que se centra en el cliente. Algunas métricas utilizadas para medir este atributo son entrega a tiempo, cantidad correcta y la métrica estrategia del modelo SCOR es el cumplimiento de la orden perfecta.

2.3.2.1.2. Capacidad de respuesta: es la velocidad con que satisfacemos a los clientes proveyéndoles de un bien o un servicio de acuerdo con sus expectativas, en el área logística es la capacidad de reacción sobre problemas específicos que se van presentando, lo que llevan a cambiar los esquemas normales por otros en parte o toda la cadena de suministro con el fin de cumplir a satisfacción de cliente. Como métricas tenemos los ciclos de tiempo y la métrica estratégica del modelo SCOR es el tiempo de ciclo de cumplimiento de la orden.

2.3.2.1.3. Agilidad: la capacidad de respuesta a influencias externas, la capacidad para implementar cambios sobre la marcha para no afectar a los clientes, estas influencias pueden ser incrementos o decrementos que no se pueden pronosticar de la demanda,

salida del negocio de socios y proveedores, desastres naturales, actos de terrorismo, cuestiones relativas al trabajo. La métrica estratégica del modelo COR incluye la adaptabilidad y flexibilidad de cadena de suministro.

2.3.2.1.4. Costo: el costo de un proceso es el valor monetario de los gastos incurridos y aplicados en un conjunto de actividades que se realizan para obtener un bien o un servicio. Algunos ejemplos son los costos de personal, costos de materiales, costos de transporte, etc. La métrica estratégica del modelo SCOR incluye el costo de ventas y el costo de la cadena de suministro.

2.3.2.1.5. Activos: la gestión eficiente de activos se refiere a la capacidad de hacer un uso adecuado de todos los recursos físicos tangibles con los que cuenta la organización, de tal manera que estos aporten de mejor manera a la consecución de los objetivos planteados. Algunas métricas incluyen días de inventario, capacidad de utilización. La métrica estratégica del Modelo SCOR incluye el ciclo de tiempo del dinero en efectivo y rendimiento de los activos fijos.

2.3.2.2. Métricas:

Las métricas utilizadas en el SCOR Son estándares que nos permiten medir el desempeño de un proceso logístico para lograr un objetivo determinado. En el nivel uno (tipos de procesos) las métricas son indicadores de diagnóstico de la salud general de la cadena y se los conoce también como métricas o indicadores estratégicos porque ayudan a establecer objetivos definidos y sirven de apoyo a la dirección estratégica de la empresa.

Estos indicadores se dan por dos motivos, el primero es porque evalúan procesos clave en la organización que si son bien ejecutados pueden aumentar el desempeño y la segunda porque son comunes en todas las organizaciones, lo cual permite hacer una comparación con la competencia y adaptar las mejores prácticas en la operación de la cadena. En el nivel dos (categorías de procesos) las métricas diagnostican a las del nivel uno y finalmente las métricas del nivel tres (descomposición de procesos) sirven como diagnóstico de las métricas del nivel dos. Hay que indicar que el principal error en una empresa cuando establecen métricas de desempeño es que sus administradores usan demasiados indicadores y pierden objetividad e importancia, SCOR ya tiene los indicadores diseñados de forma que usemos los estrictamente necesarios recordando el adagio en uso de métricas cuanto menos mejor.

2.4. Definiciones conceptuales

1. **Administración de compras:** es el proceso a través del cual se controla de manera específica todas las operaciones de compra dentro de una empresa, de tal manera que no se incurra en gastos innecesarios.
2. **Cadena de Aprovisionamiento:** es un esquema secuencial donde aparecen interconectados los proveedores, los proveedores de los proveedores, la fábrica, los centros de distribución, los detallistas y el consumidor final, entre otros. Desde sus inicios, la idea se explicó de esa manera, que es útil desde un punto de vista conceptual; pero, insuficiente para aquellos que deben gestionar una cadena de aprovisionamiento, tanto de bienes como de servicios.
3. **Compras:** dentro de una organización las compras pueden ser definidas como las operaciones que se proponen suministrar a los distintos sectores de la empresa, los materiales (materia prima y productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, máquinas, servicios, etc.); con las características mínimas necesarias requeridas por una empresa, como: precio, calidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.
4. **Gestión de Pedidos:** son todas las tareas relativas a la recepción, aceptación, configuración, manipulación, consulta y archivado del pedido en cualquiera de sus etapas del ciclo de vida.
5. **Logística** es el flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades, También es el conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso.
6. **Materiales:** es el proceso que permite un adecuado manejo, distribución y aprovechamiento de los materiales con que cuenta una empresa. La misma comprende la adquisición, traslado, almacenamiento, y control de materiales desde la negociación con el proveedor hasta que termina en la línea de producción. Su objetivo consiste en lograr el costo global más bajo de los materiales para la firma compradora.
7. **Pedido:** es el soporte de la petición del cliente a la empresa y contiene toda la información que la empresa necesita para llevar a cabo su cumplimentación correctamente. Esta información consta, básicamente, de datos sobre el cliente,

producto/servicio solicitado (descripción, modelo, calidad, planos, especificaciones técnicas, etc.), cantidad, lugar y fecha de entrega y precio.

8. **Recepción:** aglutina a las tareas que tienen que ver con la recepción de la propuesta de pedido y la prevalidación inicial (se entiende que, hasta que la “propuesta” que hace el cliente no se ha aceptado, no se puede hablar de “pedido”), en la que se realizarán las comprobaciones necesarias sobre la correcta elaboración y preparación de la propuesta desde un punto de vista formal. La recepción de la propuesta de pedido requiere de la disposición de los medios por parte de la empresa (o del sistema de gestión de pedidos en general, abarcando así a redes de suministro u otras entidades) para que la propuesta de pedido se reciba correctamente, y debe diseñarse a partir de la identificación de los “canales de llegada” de dichas propuestas.
9. **Sistema Kanban:** consiste en lograr un producto de calidad, al obligar a cada fase del proyecto a finalizar su tarea correctamente, y acabar con el caos, saturación o cuello de botella que puede darse en una fase del proyecto en condiciones normales en las que prima la rapidez por encima de la calidad del producto.
10. **Sistema MRP o Material Requirements Planning (Plan de Requerimientos de Material),** es un sistema de planificación de la producción y de gestión de stocks (o inventarios). El objetivo del MRP es brindar un enfoque más efectivo, sensible y disciplinado para determinar los requerimientos de materiales de la empresa.

2.5. Información de la empresa

Nombre: Consorcio de Frutas Lambayeque S.A.C

RUC: 20561168939

Gerente General: Chiappe Polar Franco David

Inicio: 01/02/2014

Tipo Sociedad: Anónima Cerrada

Dirección: cal. Viru nro. 1080 / Lambayeque - Chiclayo - La victoria

2.6. Información acerca del producto en específico

- a) **NOMBRE** : **Palta** (*Persea americana*)
- b) **FAMILIA** : el palto pertenece a la familia de Lauraceae, domesticada desde tiempos pre-Incas.
- c) **DESCRIPCIÓN**: el fruto es una baya, unisemillada, de mesocarpo carnoso y muy agradable, con células ricas en aceites que aportan las 12 vitaminas de las 13 existentes, alto contenido de vitamina E y K, todas las vitaminas B. También, es rica en minerales. Según la variedad la piel puede madurar de color morado casi negro ('Hass') o de color verde ('Fuerte') El endocarpio que envuelve a la semilla es delgado y amarillo claro. El peso del fruto es aproximadamente 450 g. Su origen es en los valles interandinos
- d) **Características externas**
Color: Violeta intensa a verde intenso
% peso seco: 21 ±1 %
% aceite: 11 ±1%
Calibre: 14-16
- e) **Empaques**
Jabas plásticas de 20 kg., cualquier otro tipo de envase que el cliente requiera será analizado, colocado de etiqueta de campo por cada saco de acuerdo a la empresa
- f) **Rotulado**
Se realizará de acuerdo a las exigencias del cliente, basándose en las exigencias de cada país y normas internacionales
- g) **Producción**
Se realiza con abono orgánico respetando estrictamente la contaminación ambiental y sus controles de sanidad y calidad
- h) **Almacenamiento**
Almacenar en lugares seco, ventilado, bajo techo, en parrillas de madera, disectando todo el ambiente.

i) Cosecha

La cosecha de palta 'Hass' se realiza entre enero - agosto, mientras que 'Fuerte' entre noviembre- enero

2.7. Formulación de la hipótesis

2.7.1. Hipótesis general

Si se determina las correctas estrategias logísticas se optimizará la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

2.7.2. Hipótesis específicas

1. Si se diagnostica el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016 podríamos determinar su presente funcionamiento.
2. La implementación de las estrategias logísticas permitirá optimizar la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC durante los años 2015 – 2016
3. El costo de implementar estrategias logísticas que optimizarán la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C durante los años 2015-2016, puede ser asumido fácilmente por la empresa.

CAPÍTULO III. METODO

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación utiliza un diseño descriptivo cuantitativo, ya que tiene como finalidad demostrar las posibles estrategias y soluciones acerca de la propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas SAC.

Se ha determinado que el tipo de diseño será descriptivo cuantitativo puesto que permite establecer el nivel de relación o asociación que están sujetas dos o más variables.

Se usó este diseño porque proporciona instrumentos de medición y análisis que permitirán obtener la información exacta y detallada sobre el impacto de una propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento, de tal manera que contribuya a determinar si es conveniente o no para una posterior implementación en la organización.

3.2. Población y muestra

La población consta por los trabajadores de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.

En cuanto al muestreo se ha creído conveniente la aplicación del tipo de procedimiento muestra no probabilístico intencional o por criterio y no se ha tomado como pertinente el uso de una fórmula de cálculo de tamaño muestral, puesto que los integrantes de la muestra representan una cantidad mínima y por tanto, la totalidad de la población.

La población está conformada por:

- a) **El personal:** comprende a los trabajadores de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.
- **Criterios de Inclusión y exclusión.**
- Trabajadores con conocimiento e información a los procesos de la cadena de aprovisionamiento.



- Los trabajadores que se desempeñan en la cadena de aprovisionamiento y que tengan más de un año laborando en la empresa.
 - Los trabajadores del área administrativa.
- b) **Los procesos:** comprende todas las actividades ejecutadas en la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.
- **Criterios de Inclusión y exclusión:**
- Actividades necesarias de carácter logístico
 - Compra de materia prima e insumos.
- c) **Documentación:** escritos e informes de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.
- **Criterios de Inclusión y exclusión**
- Información de la empresa en los últimos años.
 - Documentos que no contengan la información adecuada.
- d) **Bibliografía:** todos los libros incluidos en la fundación teoría.
- **Criterios de inclusión y exclusión:**
- Libros con contenido sobre la aplicación de técnicas de gestión teórica.
 - Libros que contengan las estrategias logísticas y cadena de aprovisionamiento.
- e) **Especialista en comercio exterior y logística**
- **Criterios de inclusión y exclusión:**
- Entrevista al especialista con más de 10 años de experiencia
 - Especialistas ubicados en el departamento de Lambayeque

3.3. Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos)

En la siguiente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos las encuestas y entrevistas, que serán desarrolladas con los trabajadores de la empresa lambayecana Consorcio de frutas SAC.

Las entrevistas a profundidad dirigidas al contador, a los trabajadores y a la gerente general de la empresa. Este instrumento sirvió para conocer la situación actual de la empresa en general, al igual que la formulación, implementación y evaluación que haya realizado la empresa en el trayecto de su actividad económica; con el objetivo de identificar aquellos factores tanto internos como externos que se están beneficiando o amenazando a la organización identificando también que aspectos limitan la implementación de la cadena de aprovisionamiento para la mejora de las ventas en la empresa lambayecana consorcio de frutas SAC.

Como primer instrumento se usó la entrevista a profundidad, este instrumento permitió para entrevistar de forma individual; a cada integrante de la población con la finalidad de que estos expresen libremente sus opiniones y creencias sobre el objeto de análisis. Está dirigido al personal, a las empresas similares y a un especialista.

El contenido de la guía de entrevista de profundidad no estructurada para el personal será el siguiente:

- Método para clasificar y seleccionar proveedores.
- Plan de reabastecimiento.
- Problemática en el abastecimiento de insumos.
- Sistema de gestión de almacén.
- Sistema para despachar.
- Control de calidad.

Como segundo instrumento usaremos las encuestas, con la finalidad de hacer algo más directo. Como poder conversar directamente con aquellas personas encargadas de cada área, y allí poder saber la forma de trabajo en la Asociación Consorcio de Frutas S.A.C, así como también se realizó la entrevista a un especialista en comercio y logística.

3.4. Técnicas de procesamiento de información

Se desarrollará una encuesta para el personal de la empresa, en ella se detallará y a la vez se verificará si estarán de acuerdo con la propuesta de implementación de la cadena de aprovisionamiento, los resultados que arrojarán estas encuestas serán beneficiosas para poder trabajar en los puntos fuertes y mejorar los débiles que existen dentro de esta área de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC.

Para la ejecución de la observación no estructurada:

- Se establece el contacto vía email o telefónica con el gerente de la empresa Consorcio de Frutas SAC.
- Se lleva a cabo una reunión personal con el gerente minutos antes de la aplicación del instrumento.
- Se inicia la utilización del instrumento
- Se registran todas las observaciones para su posterior organización.

Para llevar a cabo la revisión documental:

- Se seleccionó la información relevante
- Se realizó un informe del análisis

Para la ejecución de la entrevista de profundidad no estructurada:

- Se estableció el contacto vía email o telefónica con el gerente de la empresa Consorcio de Frutas SAC.
- Se llevó a cabo una reunión personal con el gerente minutos antes de la aplicación del instrumento.
- Se inició la utilización del instrumento
- Se registraron todas las observaciones para su posterior organización.

3.5. Aspectos éticos

Como investigación, la ética es, sobre todo, filosofía práctica cuya tarea no es precisamente resolver conflictos, pero sí plantearlos. Ni la teoría de la justicia ni la ética comunicativa indican un camino seguro hacia la «sociedad bien ordenada» o hacia la «comunidad ideal del diálogo». Y es ese largo trecho que queda por recorrer y en el que estamos, el que solicita una urgente y constante reflexión ética.

Comparte muchos aspectos éticos con la convencional. Así, los aspectos éticos que son aplicables a la ciencia en general lo son también a las investigaciones.

Se desarrollará de una manera muy ética, ya que engloba muchas cosas, como por ejemplo que es una investigación nueva la cual será realizada a la empresa lambayecana consorcio de frutas SAC. Es por ello, que la relación con esa empresa debe ser totalmente leal y sobre todo manejar la información de forma adecuada y está a la vez alimente nuestros intereses. Por los valores y principios éticos no se podrá copiar frente a investigaciones similares pues esto iría en contra de la empresa, y así no será una investigación relativamente formal.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, para la aplicación de los siguientes instrumentos de investigación: ver apéndice (3,4 y 5) entrevista a profundidad y cuestionario; donde se muestra la participación voluntaria del personal que labora en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC., Chiclayo.

La empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC., es una empresa dedicada al rubro de la comercialización de frutas. Es una sociedad anónima cerrada. En la recolección de la información, para llevar a cabo la presente investigación, brindaron información necesaria el Gerente General de la empresa, y la contadora.

La recolección de la información con el instrumento utilizados, se aplicaron con el propósito de sugerir elaborar estrategias logísticas para optimizar de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

El instrumento que ha sido aplicado en la presente investigación, fue evaluado y validado por expertos en el tema quienes dieron sus puntos de vista con la finalidad de mejorar los instrumentos.

Asimismo, para evidenciar la aplicación del instrumento utilizado en la presente investigación, se realizaron diversas tomas fotográficas, audio y se logró contar con documentos propios de la Empresa Consorcio de Frutas S.A.C., de Chiclayo, los cuales sirven de evidencias para la presente investigación.

4.1.1. Estado actual de la Cadena de Aprovisionamiento en la Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

En el primer objetivo planteado, se diagnosticó la situación actual en Empresa Consorcio de Frutas S.A.C., de Chiclayo. Asimismo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista (ver apéndice 15); donde se muestra la participación voluntaria del personal que labora en la empresa Consorcio de Fruta S.A.C.

La recolección de la información con el instrumento utilizado, se aplicó con el propósito de elaborar estrategias logísticas para optimizar de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

Para ello, se analizó información sobre Cadena de Aprovisionamiento.

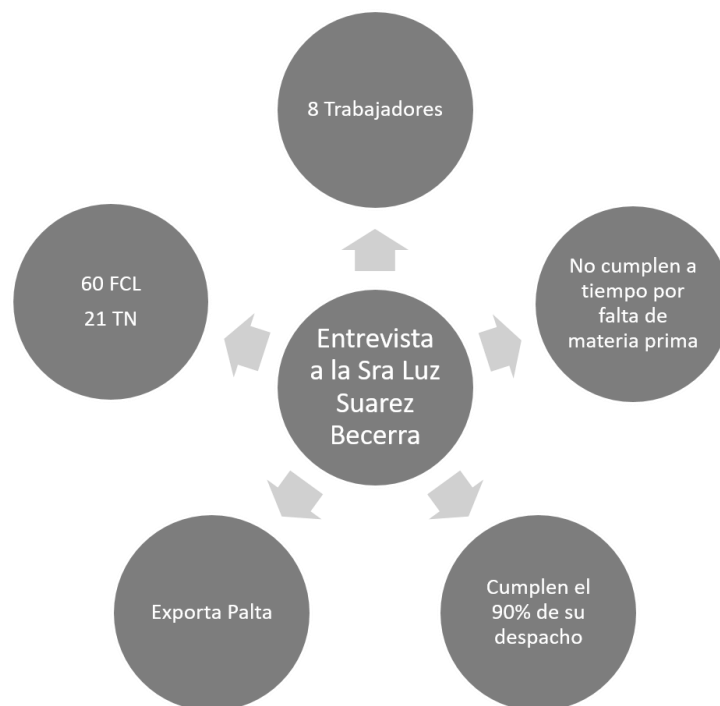
El instrumento que ha sido aplicado en la presente investigación, fue evaluado y validado por tres expertos en el tema; quienes dieron sus puntos de vista con la finalidad de mejorar el instrumento.

Entrevistados:

- Gerente general: Franco Chiape Polar
- Contadora: Luz Suarez Becerra

Asimismo, para evidenciar la aplicación del instrumento utilizado en la presente investigación, se realizaron diversas tomas fotográficas y audio logrando contar con documentos propios de la Empresa Consorcio de Frutas S.A.C., de Chiclayo.

Figura 1: Entrevista realizada a la encargada de Exportacion y Contabilidad



Fuente: Entrevista a la Sra Luz Becerra

La entrevista se realizó a los siguientes integrantes: gerente general, y a la contadora de la empresa, se llegó que en términos generales los 2 responsables tienen conocimientos claros acerca de la situación actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. Según lo recogido en la entrevista, se evidencia ciertos problemas sobre todo en lo que respecta a la situación actual de la Cadena de Aprovisionamiento en la empresa Consorcio de Frutas S.A.C.

Asimismo, la cadena de aprovisionamiento actual, si bien es cierto no se encuentra en un mal estado: pero se necesitará estrategias logísticas para un mayor funcionamiento

ya que solo cumplen con el 90% de su despacho y no cumplen con todos sus pedidos por falta de materia prima, ya que por campaña mayormente exportan 60 contenedores de 21 TN cada uno.

Mediante a la obtención de los documentos se podrá medir el volumen y con qué frecuencias realizan las compras de la materia prima, se sabrá cuáles son sus principales países de destino de la empresa al momento de exportar, como está especificado el producto para que pueda ser exportado y si requiere de algunas certificaciones para poder ingresar a ciertos mercados, ya que la mayoría de estos mercados a los cuales están enfocados se requiere un certificado de fitosanitario que corrobore que el producto final ha pasado por una serie de procesos que certifiquen que es apto para el consumo humano.

La empresa se encuentra en una situación normal, sin embargo, tiene problemas al momento de atender a sus clientes. Este problema se forma debido que tiene una buena demanda, pero no tiene la capacidad suficiente para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Entonces la empresa debería reforzar su cadena de aprovisionamiento con miras a proyectarse y poder crecer como organización, debe contar con planes de contactar mayores proveedores con la finalidad que puedan crear lazos fuertes y con confianza ya que todo esto se verá influido al momento de la consolidación del producto final. Se concluye que la empresa debe contar con proveedores mayores y una diversidad de materia prima para lograr satisfacer la demanda de sus clientes. Y a la vez crecer como empresa y llegar a mayores mercados y convertirse en una de las mejores con productos de calidad y certificados.

4.1.2. Estrategias logísticas adecuadas en la Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

Tabla 1 Guía de Revisión Documentaria

Guía de revisión bibliográfica						
Autores	Planificación	Abastecimiento	Mejora de la Producción	Entrega	Distribución	Retorno
Fontalvo, S. y Cardona, D.	X	X		X	x	
Chávez, J. y Torres, R.	X	X	X	X	x	X
Pires y Carretero.	X	X	X	X		

Fuente: Resultados de revisión de los diferentes autores.

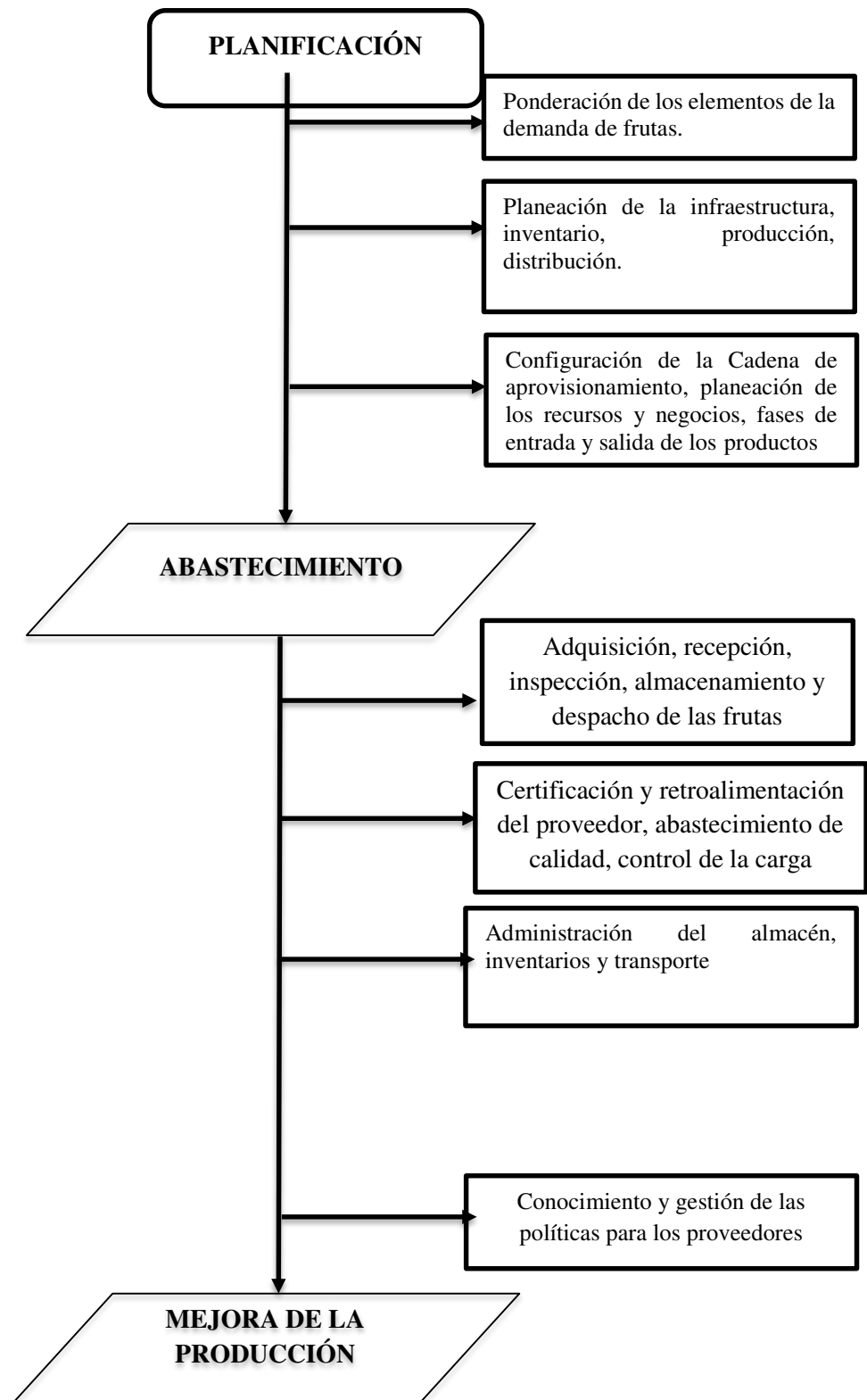
Después de haber revisado los autores más importantes que nos hablan del modelo Scor, hemos seleccionado a Chávez, J y Torres, R. que nos indican el procedimiento que van a seguir.

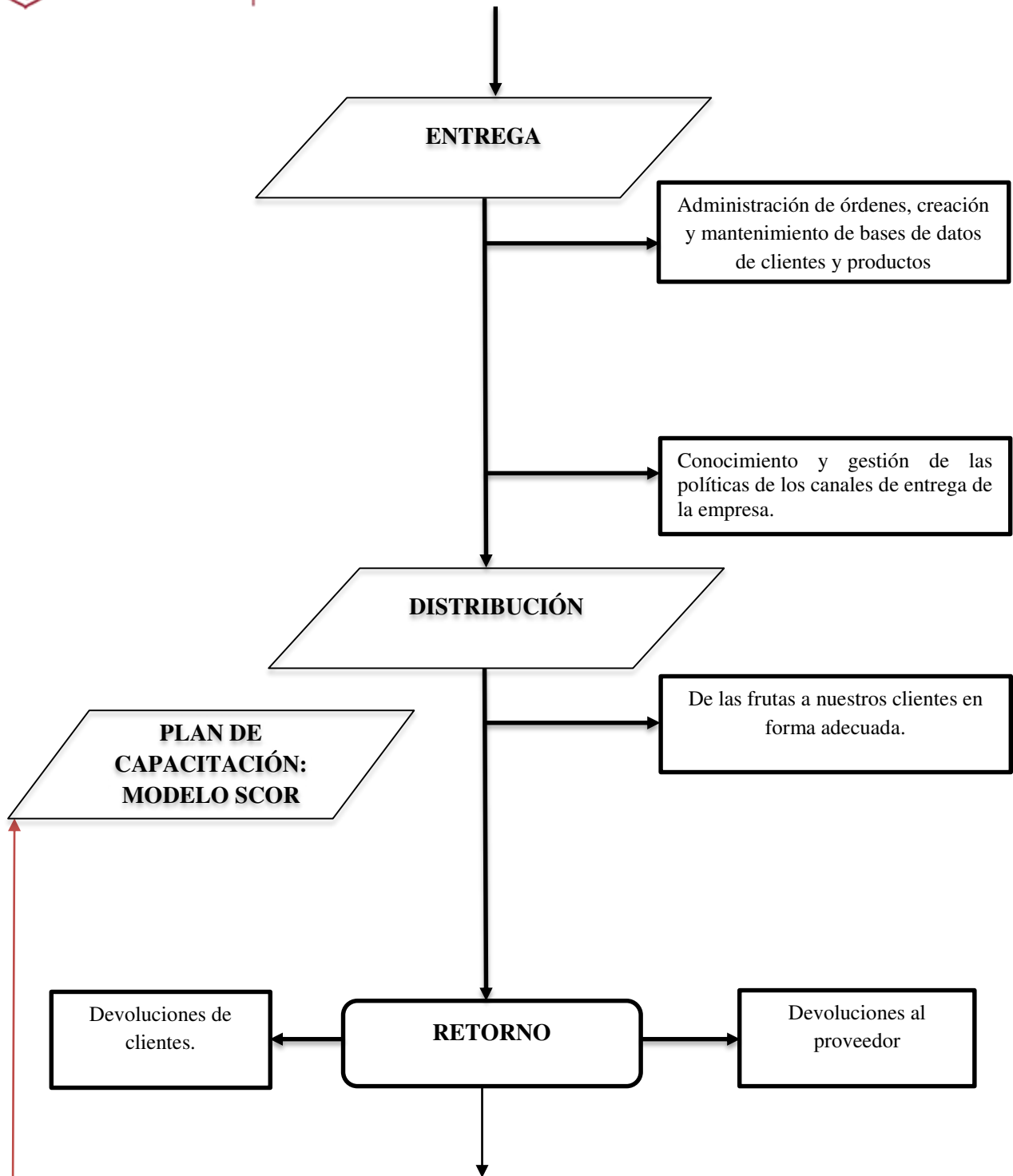
Entrevista a especialistas en el tema exportación

Después de haber realizado la entrevista al especialista se determinó que las herramientas o métodos más utilizados para diagnosticar la cadena de aprovisionamiento son el FODA, la cual hace un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para hacer un cruce para poder tomar decisiones frente a los objetivos de la empresa. Asimismo, también se recomienda utilizar el modelo SCOR ya que es una herramienta más completa en dónde se podrá ver los cuellos de botella de las empresas.

Además, se debe tener en cuenta cuales son los procesos, e indicar los puntos débiles del proceso. Con respecto a la cadena de aprovisionamiento se ve el tema de proveedores, donde nos indicara si son los correctos para negociar. (precio, calidad y entrega de producto) se debe tomar en cuenta si el producto estará en el momento necesario, cuando uno lo requiera.

4.1.2.1 Estrategia Logisitica: MODELO SCOR





Fuente: Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro. Chávez, J. y Torres, R., (2012).

Se propone elaborar estrategias logísticas para optimizar de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.; tomando como base el Modelo SCOR. Para ello se debe tener en cuenta los procesos de gestión siguientes:

1. Planeación:

El proceso de planeación cumple con dos funciones relevantes dentro del modelo, el primero es balancear los requerimientos de la demanda frente a los recursos disponibles y el segundo cumplir con una función integradora entre elementos de otros procesos y los proveedores / clientes. La planeación incluye elementos como:

- Ponderación de los elementos de la demanda de frutas.
- Planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución
- Configuración de la cadena de aprovisionamiento, planeación de los recursos y negocios, fases de entrada y salida de los productos, incrementos productivos, tipos y vida de los productos.

2. Abastecimiento:

El proceso de abastecimiento documenta las actividades que vinculan a la organización con sus proveedores, incluye actividades tales;

- Adquisición, recepción, inspección, almacenamiento y despacho de las frutas.
- Certificación y retroalimentación del proveedor, abastecimiento de calidad, control de la carga o embarque de producto, contratos y pagos a proveedores.
- Administración del almacén, inventarios y transporte de materia prima.
- Conocimiento y gestión de las políticas para los proveedores.

3. Producción

Este proceso abarca las actividades implícitas en la transformación de la materia prima, incluye actividades que son:

- Pedido, recepción e ingreso de materia prima a los procesos productivos.
- Administración del almacén, inventarios y transporte de productos en proceso.
- Conocimiento y gestión de las políticas de producción de la empresa.

4. Entrega

El proceso de entrega documenta las actividades inherentes que vinculan a la organización con sus clientes, incluye actividades como:

- Administración de órdenes, creación y mantenimiento de bases de datos de clientes y productos / precios, manejo de cuentas de clientes, créditos, cobranza y facturación.

- Conocimiento y gestión de las políticas de los canales de entrega de la empresa.

5. Distribución

Se distribuyen adecuadamente los productos de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C a nuestros clientes

6. Retorno

Los procesos de retorno abarcan las actividades asociadas con el manejo de las devoluciones tanto de los que se realiza a los proveedores de la empresa como las que efectúan los clientes de la empresa, solamente documentan la transferencia del producto más no las actividades que resultan de éste.

- Devoluciones al proveedor, comprende todas las actividades asociadas con la devolución de materia prima al proveedor, incluyendo la comunicación, generación de la documentación y el embarque de la devolución física del producto.
- Devoluciones de clientes, comprende todas las actividades asociadas con la devolución del producto por el cliente, incluyendo la comunicación, generación de la documentación y la recepción física y disposición del producto.

7. Plan de Capacitación:

- Sobre implementación y aplicación del Modelo SCOR en la Empresa Lambayecana de Frutas S.A.C a los trabajadores.

4.1.3. Indicar los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.



Figura 2 Estimación de Costos para la propuesta de Implementación de la cadena de Aprovisionamiento

Después de haber cotizado los costos (ver apéndice 18 y 19) (ver figura 32 y 33) tenemos que nuestros costos operativos son de S/. 120 nuevos soles y la suma de las etapas dadas en el modelo scor es s/. 16150 dándonos como un total de la propuesta de implementación la cantidad de S/. 16270 nuevos soles.

En los siguientes párrafos se detallará las siguientes etapas a realizar enfocados en la Cadena Aprovisionamiento de la Empresa Consorcio de Frutas Lambayeque.

1. Planeación:

En esta fase la empresa se encarga de ver la demanda de sus productos, así como también planificar cuanto se tendrá en stock y cómo será su distribución para

cumplir con todos los pedidos básicamente enfocándose en la cadena de aprovisionamiento.

- Se capacitará al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución
- Estudio de mercado

2. Abastecimiento:

La empresa se encarga de tomar en cuenta que proveedores se tendrán en cuenta para satisfacer la demanda de sus productos.

Se tiene conocimiento que para la empresa es un tema de suma importancia en su cadena de aprovisionamiento, ya que esta se caracteriza por su calidad y no cualquiera puede ser su proveedor es por eso que se pasa por un riguroso filtro de calidad, tiempo de demora y precio.

- Capacitación del personal para elegir a los proveedores.

3. Producción

La empresa se ocupa por lo general de ver los almacenes donde se encontrará el producto ya que la empresa no produce solo se encarga de supervisar que el producto este en buen estado, que trate de cumplir la demanda de pedidos, así como también de su empaque del mismo.

- Capacitación para la recepción de la materia prima
- Capacitación del personal para el control de inventarios

4. Entrega

En esta etapa la empresa se responsabiliza de supervisar que la demanda de pedidos se haya cumplido, así como también que el empaquetamiento sea el correcto sin olvidar tener en cuenta el medio de transporte más adecuado para la entrega.

- Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas

5. Distribución

En esta fase la empresa supervisa el medio de transporte más adecuado para la entrega.

- Capacitación en el área de distribución

6. Retorno

La empresa devuelve la materia prima en mal estado si es que la hubiera a los proveedores, así como también recepcionar algún producto inconforme por parte del cliente.

- Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.

7. Plan de capacitación:

En esta fase la empresa se compromete a tratar de capacitar a sus trabajadores ya que se está buscando optimizar la cadena de aprovisionamiento



Tabla 2 Diagrama de Gantt de la cadena de aprovisionamiento de la empresa

Actividades	Duración	Primer Mes				Segundo Mes				Tercer Mes			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Encuestas y Entrevistas	1 Semana	■											
Revisión documentaria	1 Semana		■										
Estudio de mercado	1 Mes			■	■	■	■						
Capacitación al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución	1 Semana						■						
Capacitación del personal para elegir a los proveedores.	1 Semana							■					
Capacitación para la recepción de la materia prima	1 Semana								■				
Capacitación del personal para el control de inventarios	1 Semana									■			
Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas	1 Semana										■		
Capacitación en el área de distribución	1 Semana											■	
Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.	1 Semana												■

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión

Nuestros resultados son concordantes con los obtenidos por:

Albornoz, A. y Hernández, J. (2014), quienes con la adopción del SCOR como modelo referencial, refieren que se dispone de una herramienta práctica que permite controlar efectivamente cada una de las operaciones que efectúa el operador logístico en la Cadena de aprovisionamiento de la empresa, permitiendo determinar los indicadores que se deben implementar y monitorear, para el desempeño de cada uno de los procesos, el pronóstico de resultados y el adelanto a la ocurrencia de dificultades.

De igual forma Flores, R. (2013) diseñaron la implementación del modelo SCOR y dotaron de una herramienta de gestión muy poderosa a un operador logístico que le permitirá diagnosticar y hacer los correctivos necesarios en procesos importantes que son muy susceptibles de ineficiencias, en razón de que el modelo SCOR cuenta con procesos organizados, pues su optimización es vital y muchas veces constituyen el cuello de botella de empresas que comercializan productos perecibles y que externalizan todo o parte de su cadena logística, cuyo fin es proveer mayor competitividad a la empresa (cliente) y un ahorro significativo de recursos al operador logístico

Estamos de acuerdo con Roble, (2009) quien afirma que, el objetivo global de la función de aprovisionamiento es suministrar al departamento de producción los materiales necesarios (materias primas, recambios, envases) para la fabricación y al departamento de ventas los productos que ha de comercializar., además de organizar las diferentes existencias que se generan en este proceso.

Asimismo, con Quevedo, J. (2010) quien al hacer un análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos; indica que la logística tradicional se relacionaba solamente con el movimiento físico de materiales, centrándose en absorber las ineficiencias propias de los procesos, tales como compras o producción. Estas ineficiencias se traducen en necesidad de espacio y recursos para almacenar los materiales, para después trasladarlos como productos terminados hacia los clientes de la empresa.

Merece, además, destacar lo que Ballou, R. (2004) manifiesta que la administración de la cadena de aprovisionamiento abarca todas las acciones relacionadas con el flujo y modificación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de aprovisionamiento.

Con respecto a nuestra primera hipótesis: si se diagnostica el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante

los años 2015- 2016 podríamos determinar su presente funcionamiento podríamos determinar su presente funcionamiento notaremos que no está funcionando adecuadamente, Efectivamente se comprobó que existen problemas en la cadena de aprovisionamiento, lo cual no permite incrementar las ventas de la empresa.

En la segunda hipótesis La implementación de las estrategias logísticas permitirá optimizar la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC durante los años 2015 – 2016 con respecto a lo investigado notaremos que esto si es posible.

Con respecto al primer objetivo, al diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, encontramos que si bien es cierto no se encuentra en un mal estado: pero se necesita incrementar sus ventas que solo cumplen con el 90% de su despacho y no cumplen con todos sus pedidos por falta de materia prima, ya que por campaña mayormente exportan 60 contenedores de 21 TN cada uno.

Asimismo, es importante tomar en consideración lo que manifiesta el autor Heizer, J. & Render, B. (2009). En su libro logística de operaciones acerca de la estrategia de proceso (o de transformación) cuyo objetivo de una estrategia del proceso es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y flexibilidad de la producción, así como sobre el costo y la calidad de los bienes producidos. Por lo tanto, gran parte de la estrategia de operaciones de una empresa se determina en el momento de tomar esta decisión sobre el proceso.

Sobre la base de los anteriores resultados podemos decir que, si bien es cierto que existen factores influyentes, entonces la empresa debe estar preparada para poder contrarrestar estas posibles bajas en las ventas de la empresa. Por lo tanto, se hace necesario implementar la propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento para minimizar los efectos adversos en las ventas.

Al respecto, es oportuno mencionar a autores como Poirier, Ch. (2001). En su libro Administración de Cadena de Aprovisionamiento, quien afirma que la cadena de aprovisionamiento ha surgido como una de las herramientas más poderosas con las que contamos hoy en día para el mejoramiento de los negocios. Los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y buen número de organizaciones de servicios han descubierto que deben transformar sus operaciones y tácticas, o resultaran vencidos por competidores con redes de aprovisionamiento más innovadoras y agresivas. Por estos motivos, es que en la presente investigación se basó en el Modelo SCOR.



De igual forma, hay que tomar en consideración las conclusiones de Pino, M., Pino, M. & Sánchez, M. (2010). En su libro *Aprovisionamiento Gestión y Control*, afirma que la función del aprovisionamiento es adquirir de la forma más adecuada, los productos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa. Para que funcione bien deberá coordinar con todos los departamentos existentes en la empresa, aunque es el departamento de compras el encargado de realizar la selección de los suministradores y de emitir y controlar el seguimiento de los pedidos realizados.

Lo que afirman los autores antes mencionados, ha sido tomado en cuenta por los investigadores en el sentido que la función del aprovisionamiento es adquirir de la forma más adecuada, los productos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa. Por lo tanto, nosotros hemos aplicado el Modelo SCOR, el cual como ya hemos demostrado anteriormente, mejorará la Cadena de Aprovisionamiento para incrementar las ventas en la Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.

En relación a dar a conocer los costos que generará la propuesta de mejora en la Cadena de Aprovisionamiento para el incremento de las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, es preciso señalar que la propuesta de mejora en la Cadena de Aprovisionamiento para la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, es viable y rentable, pues a la larga el costo invertido se revertirá favorablemente en el incremento de las ventas y como consecuencia generará mejores ingresos económicos.

Sobre la base a lo anteriormente manifestado y tomando como referencia lo que nos dice Roble, C. (2009). En su libro *Gestión de Aprovisionamiento*, que la función de aprovisionamiento consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa (producción y/o venta) y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización. Entonces, con la aplicación de la presente propuesta se va a incrementar las ventas y por lo tanto, no resulta desatinado implementar la presente propuesta para la empresa.

De los resultados obtenidos durante la investigación, podemos inferir otros estudios que se podrían realizar en la empresa o en otras similares. Así tenemos:

¿De qué manera se pueden aplicar otras propuestas para poder mejorar la cadena de aprovisionamiento y de esta manera optimizarla?

¿Se puede mejorar la cadena de aprovisionamiento en la empresa, a través de la mejora e implementación con las nuevas tecnologías?

Finalmente, la propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento en la Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. es viable para poder ser aplicada a otras

empresas similares para poder contrastar sus resultados con los obtenidos en la presente investigación.

CONCLUSIONES

Según el diagnóstico realizado a la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, se presentan problemas en el estado actual de la Cadena de Aprovisionamiento. Por lo tanto, necesita mejorar sus estrategias logísticas, ya que solo cumplen con el 90% de su despacho y no cumplen con todos sus pedidos por falta de materia prima.

Se determinó como la estrategia logística que optimizará la Cadena de Aprovisionamiento en la Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, la cual está basada en el Modelo SCOR, para ello se debe tener en cuenta los procesos de gestión: la planeación, el abastecimiento, la producción, entrega, distribución y el retorno.

Los costos que generará la propuesta de mejora en la cadena de aprovisionamiento para crear una cadena optima y eficiente en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016, es de 16 270.00 soles, basadas en el Modelo SCOR.

RECOMENDACIONES

La Empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. debe comprometerse a poner en marcha la propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento para poder incrementar las ventas, planteando objetivos definidos acorde a la realidad de la empresa.

Con el modelo SCOR propuesto en la cadena de aprovisionamiento se encontró que se debería hacer un mejor estudio de mercado teniendo en cuenta que así se podría tener mayor conocimiento al momento de planear el inventario, la infraestructura y la distribución de cada producto, así como también la capacitación del personal en cada área establecida.

Considerando que la empresa acepte nuestra propuesta y realice un mejoramiento continuo de la cadena de aprovisionamiento, se tendría una mayor cantidad de ventas, así como también una mayor cantidad de clientes satisfechos con productos de buena calidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albornoz, A. (2014). Diseño de un plan de mejoras para los procesos de gestión de un almacén de materiales médicos, perteneciente a una compañía de medicina prepagada, en caracas. (Tesis Pregrado). Universidad Católica Andrés Bello. 72 pp.
2. Adarme, W. (2011). Desarrollo metodológico para la optimización de la cadena de suministro esbelta con proveedores y demandantes. (Tesis Doctorado). Universidad Nacional de Colombia. Colombia. 88pp.
3. Bacalla, A. (2017). en su tesis propuesta de un modelo de gestión logística articulado a un sistema integrado de gestión, aplicable a pymes manufactureras de productos primarios de madera en el Perú. (Tesis Pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. 187pp.
4. Ballou, R (2004). *Logística, Administración de la cadena de suministro*. 5ta ed. México: Pearson Educación.
5. Castellanos, A (2012). Diseño de un Sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en Empresas de Distribución del Sector de Productos de consumo Masivo. (Tesis Maestría). Universidad Francisco Gavidia. San Salvador. 122 pp.
6. Chávez, J. y Torres, R., (2012). *Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro*. Segunda edición. Ril Editores. Chile.
7. cgmservicios. (2017). *La importancia de la estrategia logística en la empresa*. Recuperado de <https://www.cgmservicios.es/la-importancia-de-la-estrategia-logistica-en-la-empresa/>
8. Cobo, A. (2011). *Propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento enfocada en la planeación estratégica: mejora del sistema de distribución de productos de CCLabs*. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/635>
9. ESADE, (2004). *Guías de gestión de la innovación Producción y Logística*. Barcelona: ISBN.
10. Frias, A. (2012). *10 estrategias logísticas. El valor de la logística en los negocios*. 1ra. Ed. México



11. Fontalvo, S. y Cardona, D., (2011). *Cadena de Suministros: Un enfoque práctico para el diseño e implementación del Modelo SCOR*. Primera edición. Asesores del 2000.
12. Flores, R. (2013). *Diseño del modelo Scor en un operador logístico, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos perecibles, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente*. Tesis de Grado. Maestría en Control de Operaciones y Gestión Logística. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Quito, Ecuador.
13. Gemelli, F. Pacheco, y Pérez, A. (2009). *Precios mayoristas de frutasa y hortalizas frescas en el mercado Modelo, Factores que influyen en su formación. Comisión Administradora del mercado Modelo*. Montevideo.
14. Gómez, R. (2009). *Rasgos diferenciales de un sistema de aprovisionamiento*. España.
15. Gozalo, J. (2012). *Diseño de una cadena de suministro para exportación de palta hass en la Región de La Libertad*. Tesis para optar el Título Profesional de: Ingeniero Industrial. Universidad Privada del Norte. Perú.
16. Heizer, J. & Render, B. (2009). *Administración de operaciones*. 7ma ed. México: Pearson Educación.
17. Hernández, L. (2008). *Análisis y Mejora del Proceso de Gestión de Pedidos y Distribución de la cooperativa de Hospitales y Organismos de Salud de Santander- Cohosan – para aumentar el nivel de servicio al cliente asociado y particular*. (Tesis Pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Ingeniería Industrial. Bucaramanga. 98 pp.
18. Jeroen, K. (2014). *Cadena de Aprovisionamiento*. 1 Edición. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
19. Jiménez, J. y Hernández, S. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico*. Instituto Mexicano del Transporte.
20. Knemeyer, M. (2013). *La cadena de aprovisionamiento no siempre es lineal*. Recuperado el 12.05.2014 de <http://innovasupplychain.pe/articulos/7964-la-cadena-de-aprovisionamiento-no-siempre-es-lineal>
21. LOGISTICA REVERSIVA DEL&ROD . (2009). Estrategias de logística.



22. Martínez, C. (2008). Proyecto de mejora proceso de gestión de compras alstom tils España. (Tesis Maestría). Escuela de Negocios. España. 61 pp.
23. Pino, M., Pino. M. & Sánchez. M. (2010). *Aprovisionamiento Gestión y Control*. México: Editex, S.A.
24. Pires, S. y Carretero, L., (2007). *Gestión de la Cadena de Suministros*. Primera edición. MCGRAW-HILL/Interamericana de España, S. A. U.
25. Poirier, Ch. (2001). *Administración de cadena de Aprovisionamiento*. México: OXFORD University Press.
26. Posso, C. (2010). Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura codensa s.a esp. (Tesis Pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira. 128 pp.
27. PricewaterhouseCoopers. s.f. *Manual de Logística*. España.
28. Quevedo, W. (2013) Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos Químicos. (Tesis Pregrado). Pontifica Universidad Católica Del Perú. Lima. 136 pp.
29. Reyes, A. (2012). propuesta de un modelo de logística en la cadena abastecimiento en la empresa RG Distribuciones S.A. (Tesis Pregrado). Universidad Católica de Pereira. 43pp.
30. Roble, C. (2009). *Gestión de Aprovisionamiento*. México: Pearson Educación.
31. Salvador, M. (2006). Comercio internacional I. 9na Edicion. Madrid: Esic Editorial.
32. Santos, W (2009) Propuesta de un sistema de logística de distribución orientado a la mejora del servicio al cliente en la ferretería CHP materiales para construcción. (Tesis Pregrado). Universidad Pontifica. Bucaramanga. 168 pp.
33. Sarmiento, Y. (2012), Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne. (Tesis Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.177 pp.

34. Vargas, L. (2010). Rediseño del proceso de aprovisionamiento del laboratorio de control de calidad de una empresa farmacéutica. (Tesis maestría). Universidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería. México. 194 pp.

APÉNDICES

Apéndice N° 1 Matriz de coherencia

Tabla 3 Matriz de coherencia



	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variabes	Indicadores	Medios de Verificación
General	¿De qué manera las estrategias logísticas optimizaran la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016?	Determinar de qué manera estrategias logísticas optimizarían la Cadena de Aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016.	Si se determina las correctas estrategias logísticas se optimizará la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016	Variable Independiente Estrategias logísticas	Estrategias logísticas	Optimización de la cadena de aprovisionamiento
	¿Cuál es el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC?	Diagnosticar cual el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC	Si se diagnostica el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016 podríamos determinar su presente funcionamiento.	Variable dependiente Optimización en la cadena de aprovisionamiento	Situación actual de cadena de aprovisionamiento	Estudio de la empresa



Específicos	¿Cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.?	Identificar cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.	La implementación de las estrategias logísticas permitirá optimizar la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC durante los años 2015 – 2016		Optimización en la cadena de aprovisionamiento	Mejoría en la empresa
--------------------	--	--	---	--	--	-----------------------



	¿Cuáles serían los costos que generaría las estrategias logísticas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C?	Indicar los costos que generaría las estrategias logísticas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C	El Costo de Implementar estrategias logísticas que optimizarán la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C durante los años 2015-2016, puede ser asumido fácilmente por la empresa.		Resultados de la mejorar	Datos de las campañas anteriores. Entrevista a la empresa
--	---	---	--	--	--------------------------	---

Fuente: Elaboración propia



Apéndices N°2 Matriz de consistencia

Tabla 4 Matriz de consistencia

Título	Problemas	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensi ones	Indicadores	Instrum entos	Población	Muestra
	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente					
Elaborar estrategias logísticas para optimizar de la Cadena de Aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016.	¿De qué manera las estrategias logísticas optimizaran la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016?	Determinar de qué manera estrategias logísticas optimizarían la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016.	Si se determina las correctas estrategias logísticas se optimizará la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016	Cadena de aprovisionamiento	Almacén y ventas	Atención en la entrega de pedidos	Guía de entrevista a profundidad a la empresa	Jefaturas de la empresa	Gerente General
	Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Variable dependiente					



	¿Cuál es el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC?	Diagnosticar cual el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC	Si se diagnostica el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016 podríamos determinar su presente funcionamiento.	Mejora de Pedidos Estado actual la cadena de aprovisionamiento	Riesgos , transfere ncias de informac ión	Situació n actual de cadena de aprovisi onamien to	Guía de entrevist a a profundi dad a la empresa revisión documen taria	Área de Logística	Jefe de Exportación
--	--	--	--	--	---	---	--	----------------------	------------------------



	¿Cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.?	Identificar cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.	La implementación de las estrategias logísticas permitirá optimizar la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC durante los años 2015 – 2016	Estrategias logísticas para optimizar la Cadena de Aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016.	Almacén y ventas	Diseño de la propuesta de mejora de la cadena de aprovisionamiento	Guía de entrevista a profundidad a la empresa	Área de Logística y de Ventas	Jefe de Logística y Contabilidad
--	--	--	---	---	------------------	--	---	-------------------------------	----------------------------------



	¿Cuáles serían los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C?	Indicar los costos que generarían las estrategias logísticas en la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C	El Costo de Implementar estrategias logísticas que optimizarán la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C durante los años 2015-2016, puede ser asumido fácilmente por la empresa.	Costos que generará la implementación de las estrategias logísticas para la optimización en la Cadena de Aprovisionamiento en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016.	Control sobre los costos y procesos	Costos de Implementación	Revisión documentaria	Área de Contabilidad	Jefe de Contabilidad
--	--	--	--	---	-------------------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia



Apéndice 3. Validez de contenido de la entrevista al gerente general de la empresa lambayecana consorcio de frutas SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación, presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	_____
Sexo	Varón () Mujer ()
Edad	_____ años
Profesión o especialidad	_____
Años de experiencia laboral	_____



B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO: Diagnosticar cual el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles son los productos que se exporta?						
2. ¿Cómo encuentra el estado actual de su cadena de aprovisionamiento?						
3. ¿Cuántos trabajadores operan en el área en la cadena de aprovisionamiento?						
4. ¿Considera que las operaciones que se realizan en el almacén generan un valor añadido? ¿Cuál?						
5. ¿Cuántos contenedores se despachan por campaña?						
6. ¿Cuál importante es el flujo de información en su empresa?						
7. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre proveedores, almaceneros y clientes?						



8. ¿Cuál es el grado de colaboración de los trabajadores con respecto a la información proporcionada?						
9. ¿Cómo se interrelaciona los trabajadores de la empresa?						
10. ¿Realizan evaluaciones a los clientes? ¿Cómo?						
11. ¿Existen programas de fidelización?						
12. ¿Cuántos pedidos tiene por campaña?						
13. ¿Qué porcentaje de despacho se cumple?						
14. ¿Cumplen a tiempo con todos los pedidos?						
15. ¿Cuánto tiempo se demoran en entregar sus pedidos?						
16. ¿Hasta ahora la gestión de la cadena de aprovisionamiento les ha fusionado?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto



Apéndice 4. Validez de contenido de la ficha de revisión de documentos utilizada para la investigación

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación, presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	_____
Sexo	Varón () Mujer ()
Edad	_____ años
Profesión o especialidad	_____
Años de experiencia laboral	_____



B. FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO: Diagnosticar cual el estado actual de la cadena de aprovisionamiento de la empresa lambayecana Consorcio de Frutas SAC

N°	AREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO	N° DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISION	DOCUMENTO EMITIDO POR

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto



Apéndice 5. Validez de contenido de la Entrevista a los colaboradores de la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ **EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación, presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	_____
Sexo	Varón () Mujer ()
Edad	_____ años
Profesión o especialidad	_____
Años de experiencia laboral	_____

B. FICHA BIBLIOGRÁFICA



OBJETIVO Identificar cuáles son las estrategias logísticas adecuadas para la empresa Lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C.

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles es la relación existente entre la cadena de aprovisionamiento y las ventas?						
2. ¿En qué sentido puede mejorar la cadena de aprovisionamiento para el incremento de sus ventas?						
3. ¿Con cuántos proveedores cuenta?						
4. ¿Qué impresión tiene usted sobre sus proveedores?						
5. Al determinar sus proveedores ¿Cuáles son los factores que usted tiene presente?						
6. ¿Cómo califica el producto de sus proveedores?						
7. ¿Cuál es el valor agregado que le ofrece sus proveedores?						
8. Estima usted que sus proveedores le ofrecen productos de buena calidad						



9. ¿Usted cree que sus clientes obtienen el producto que ellos esperaban?						
10. ¿Estaría dispuesto a incrementar a otro proveedor para cumplir con todos sus pedidos?						
11. ¿Sus ventas se han incrementado por campañas?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto



Apéndice 6. Entrevista validada por Claudia Salazar Silva

**VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL
DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Claudia Salazar Silva.
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	<u>34</u> años
Profesión o especialidad	<u>Lic. Comercio y Negocios Internac.</u>
Años de experiencia laboral	<u>12 años.</u>

Figura 3 Validado por el experto Claudia Salazar Silva

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles son los productos que se exporta?	✓			✓	✓	
2. ¿Cómo encuentra el estado actual de su cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
3. ¿Cuántos trabajadores operan en el área en la cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
4. ¿Considera que las operaciones que se realizan en el almacén generan un valor añadido? ¿Cuál?	✓			✓	✓	
5. ¿Cuántos contenedores se despachan por campaña?	✓			✓	✓	
6. ¿Cuál importante es el flujo de información en su empresa?	✓			✓	✓	
7. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre proveedores, almaceneros y clientes?	✓			✓	✓	

Figura 4 Validado por el experto Claudia Salazar Silva

8. ¿Cuál es el grado de colaboración de los trabajadores con respecto a la información proporcionada?	✓			✓	✓	
9. ¿Cómo se interrelaciona los trabajadores de la empresa?	✓			✓	✓	
10. ¿Realizan evaluaciones a los clientes? ¿Cómo?	✓			✓	✓	
11. ¿Existen programas de fidelización?	✓			✓	✓	
12. ¿Cuántos pedidos tiene por campaña?	✓			✓	✓	
13. ¿Qué porcentaje de despacho se cumple?	✓			✓	✓	
14. ¿Cumplen a tiempo con todos los pedidos?	✓			✓	✓	
15. ¿Cuánto tiempo se demoran en entregar sus pedidos?	✓			✓	✓	
16. ¿Hasta ahora la gestión de la cadena de aprovisionamiento les ha fusionado?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 5 Validado por el experto Claudia Salazar Silva



Apéndice 7. Guía de revisión documentaria validada por Claudia Salazar Silva

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA FICHA DE REVISIÓN DE DOCUMENTOS UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Claudia Salazar Silva
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	34 años
Profesión o especialidad	lic. Comercio y Negocios Internac.
Años de experiencia laboral	12 años

Figura 6 Validado por el experto Claudia Salazar Silva



B. FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Nº	AREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISION	DOCUMENTO EMITIDO POR

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 7 Validado por el experto Claudia Salazar Silva



Apéndice 8. Entrevistas a colaboradores validado por el experto Claudia Salazar Silva

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Claudia Salazar Silva.
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	34 años
Profesión o especialidad	Lic en Comercio y Negocios Internac.
Años de experiencia laboral	12 años

Figura 8 Validado por el experto Claudia Salazar Silva

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO Diseñar la mejora de la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles es la relación existente entre la cadena de aprovisionamiento y las ventas?	✓			✓	✓	
2. ¿En qué sentido puede mejorar la cadena de aprovisionamiento para el incremento de sus ventas?	✓			✓	✓	
3. ¿Con cuántos proveedores cuenta?	✓			✓	✓	
4. ¿Qué impresión tiene usted sobre sus proveedores?	✓			✓	✓	
5. Al determinar sus proveedores ¿Cuáles son los factores que usted tiene presente?	✓			✓	✓	
6. ¿Cómo califica el producto de sus proveedores?	✓			✓	✓	
7. ¿Cuál es el valor agregado que le ofrece sus proveedores?	✓			✓	✓	
8. Estima usted que sus proveedores le ofrecen productos de buena calidad	✓			✓	✓	

Figura 9 Validado por el experto Claudia Salazar Silva



9. ¿Usted cree que sus clientes obtienen el producto que ellos esperaban?	✓			✓	✓	
10. ¿Estaría dispuesto a incrementar a otro proveedor para cumplir con todos sus pedidos?	✓			✓	✓	
11. ¿Sus ventas se han incrementado por campañas?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 10 Validado por el experto Claudia Salazar Silva



Apéndice 9. Entrevista validada Danna Jimenez Boggio

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	<i>Danna Johana Jiménez Boggio</i>
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	<u>30</u> años
Profesión o especialidad	<i>Lic Comercio y Negocios internacionales</i>
Años de experiencia laboral	<u>09 Años</u>

Figura 11 Validado Danna Jimenez Boggio

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles son los productos que se exporta?	✓			✓	✓	
2. ¿Cómo encuentra el estado actual de su cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
3. ¿Cuántos trabajadores operan en el área en la cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
4. ¿Considera que las operaciones que se realizan en el almacén generan un valor añadido? ¿Cuál?	✓			✓	✓	
5. ¿Cuántos contenedores se despachan por campaña?	✓			✓	✓	
6. ¿Cuál importante es el flujo de información en su empresa?	✓			✓	✓	
7. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre proveedores, almaceneros y clientes?	✓			✓	✓	

Figura 12 Validado Danna Jimenez Boggio

8. ¿Cuál es el grado de colaboración de los trabajadores con respecto a la información proporcionada?	✓			✓	✓	
9. ¿Cómo se interrelaciona los trabajadores de la empresa?	✓		✓		✓	
10. ¿Realizan evaluaciones a los clientes? ¿Cómo?	✓			✓	✓	
11. ¿Existen programas de fidelización?	✓			✓	✓	
12. ¿Cuántos pedidos tiene por campaña?	✓			✓	✓	
13. ¿Qué porcentaje de despacho se cumple?	✓		✓		✓	
14. ¿Cumplen a tiempo con todos los pedidos?	✓			✓	✓	
15. ¿Cuánto tiempo se demoran en entregar sus pedidos?	✓			✓	✓	
16. ¿Hasta ahora la gestión de la cadena de aprovisionamiento les ha funcionado?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 13 Validado Danna Jimenez Boggio



Apéndice 10. Guía de revisión documentaria validada por validado Danna Jimenez Boggio

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS
UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Danna Johana Jimenez Boggio
Sexo	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad	30 años
Profesión o especialidad	Lic. Comercio y Negocio internacional
Años de experiencia laboral	09 Años

Figura 14 Validado Danna Jimenez Boggio



B. FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Nº	AREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISION	DOCUMENTO EMITIDO POR

Comentario: *Agregar Contenido*

¡Muchas gracias por su colaboración!


Firma del Experto

Figura 15 Validado Danna Jimenez Boggio



Apéndice 11. Entrevista a los colaboradores validado Danna Jimenez Boggio

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES
DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Danna Johana Jiménez Boggio
Sexo	Varón () Mujer (X)
Edad	30 años
Profesión o especialidad	Lic. Comercio y Negocio internacionales
Años de experiencia laboral	09 Años

Figura 16 Validado Danna Jimenez Boggio

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO Diseñar la mejora de la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles es la relación existente entre la cadena de aprovisionamiento y las ventas?	✓			✓	✓	
2. ¿En qué sentido puede mejorar la cadena de aprovisionamiento para el incremento de sus ventas?	✓			✓	✓	
3. ¿Con cuántos proveedores cuenta?	✓			✓	✓	
4. ¿Qué impresión tiene usted sobre sus proveedores?	✓		✓		✓	
5. Al determinar sus proveedores ¿Cuáles son los factores que usted tiene presente?	✓			✓	✓	
6. ¿Cómo califica el producto de sus proveedores?	✓			✓	✓	
7. ¿Cuál es el valor agregado que le ofrece sus proveedores?	✓			✓	✓	
8. Estima usted que sus proveedores le ofrecen productos de buena calidad	✓			✓	✓	

Figura 17 Validado Danna Jimenez Boggio



9. ¿Usted cree que sus clientes obtienen el producto que ellos esperaban?	✓			✓	✓	
10. ¿Estaría dispuesto a incrementar a otro proveedor para cumplir con todos sus pedidos?	✓			✓	✓	
11. ¿Sus ventas se han incrementado por campañas?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 18 Validado Danna Jimenez Boggio



Apéndice 12. Entrevista validada por Virgilio Baldua Brenis

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	<u>Virgilio Baldua Brenis</u>
Sexo	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad	<u>38</u> años
Profesión o especialidad	<u>Psicólogo</u>
Años de experiencia laboral	<u>Quince</u>

Figura 19 Validada por Virgilio Baldua Brenis

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles son los productos que se exporta?	✓			✓	✓	
2. ¿Cómo encuentra el estado actual de su cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
3. ¿Cuántos trabajadores operan en el área en la cadena de aprovisionamiento?	✓			✓	✓	
4. ¿Considera que las operaciones que se realizan en el almacén generan un valor añadido? ¿Cuál?	✓			✓	✓	
5. ¿Cuántos contenedores se despachan por campaña?	✓			✓	✓	
6. ¿Cuál importante es el flujo de información en su empresa?	✓			✓	✓	
7. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre proveedores, almaceneros y clientes?	✓			✓	✓	

Figura 20 Validada por Virgilio Baldua Brenis



8. ¿Cuál es el grado de colaboración de los trabajadores con respecto a la información proporcionada?	✓			✓	✓	
9. ¿Cómo se interrelaciona los trabajadores de la empresa?	✓			✓	✓	
10. ¿Realizan evaluaciones a los clientes? ¿Cómo?	✓			✓	✓	
11. ¿Existen programas de fidelización?	✓			✓	✓	
12. ¿Cuántos pedidos tiene por campaña?	✓			✓	✓	
13. ¿Qué porcentaje de despacho se cumple?	✓			✓	✓	
14. ¿Cumplen a tiempo con todos los pedidos?	✓			✓	✓	
15. ¿Cuánto tiempo se demoran en entregar sus pedidos?	✓			✓	✓	
16. ¿Hasta ahora la gestión de la cadena de aprovisionamiento les ha fusionado?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!


Firma del Experto

Figura 21 Validada por Virgilio Baldua Brenis



Apéndice 13. Guía de revisión documentaria validada por Virgilio Baldua Brenis

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	<u>Virgilio Baldua Brenis</u>
Sexo	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad	<u>38</u> años
Profesión o especialidad	<u>Psicólogo</u>
Años de experiencia laboral	<u>15</u>

Figura 22 Validada por Virgilio Baldua Brenis



B. FICHA DE REVISION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO: Diagnosticar el estado actual de la cadena de aprovisionamiento en la empresa lambayecana consorcio de frutas S.A.C. durante los años 2015- 2016

Nº	AREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISION	DOCUMENTO EMITIDO POR

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!


Firma del Experto

Figura 23 Validada por Virgilio Baldua Brenis



Apéndice 14 Entrevista a los colaboradores de la empresa validada por Virgilio Baldua Brenis

VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LAMBAYECANA CONSORCIO DE FRUTAS SAC

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para analizar si la actual cadena de aprovisionamiento cumple con toda la atención pedidos en la empresa objeto de estudio.

A continuación presento una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

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

De antemano agradezco su cooperación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	<u>Virgilio Baldua Brenis</u>
Sexo	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer ()
Edad	<u>38</u> años
Profesión o especialidad	<u>Psicólogo</u>
Años de experiencia laboral	<u>15</u>

Figura 24 Validada por Virgilio Baldua Brenis

B. GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada dirigida a las jefaturas relacionadas con el abastecimiento en la empresa Consorcio de Frutas SAC)

OBJETIVO Diseñar la mejora de la cadena de aprovisionamiento para incrementar las ventas en la empresa lambayecana Consorcio de Frutas S.A.C. durante los años 2015-2016

Ítems relacionados con la gestión de aprovisionamiento de a la empresa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Cuáles es la relación existente entre la cadena de aprovisionamiento y las ventas?	✓			✓	✓	
2. ¿En qué sentido puede mejorar la cadena de aprovisionamiento para el incremento de sus ventas?	✓			✓	✓	
3. ¿Con cuántos proveedores cuenta?	✓			✓	✓	
4. ¿Qué impresión tiene usted sobre sus proveedores?	✓			✓	✓	
5. Al determinar sus proveedores ¿Cuáles son los factores que usted tiene presente?	✓			✓	✓	
6. ¿Cómo califica el producto de sus proveedores?	✓			✓	✓	
7. ¿Cuál es el valor agregado que le ofrece sus proveedores?	✓			✓	✓	
8. Estima usted que sus proveedores le ofrecen productos de buena calidad	✓			✓	✓	

Figura 25 Validada por Virgilio Baldua Brenis



9. ¿Usted cree que sus clientes obtienen el producto que ellos esperaban?	✓			✓	✓	
10. ¿Estaría dispuesto a incrementar a otro proveedor para cumplir con todos sus pedidos?	✓			✓	✓	
11. ¿Sus ventas se han incrementado por campañas?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Figura 26 Validada por Virgilio Baldua Brenis



Apéndice 15. Respuestas del apéndice N°3

Tabla 5 Respuestas del apéndice N°3

Encargado	Luz Suarez Becerra
Cargo	Exportaciones
Pregunta	Respuestas
1. ¿Cuáles son los productos que se exporta?	Palta.
2. ¿Cómo encuentra el estado actual de su cadena de aprovisionamiento?	Pues hasta ahora funciona bien, pero estamos pensando incrementar mucho más pedidos
3. ¿Cuántos trabajadores operan en el área en la cadena de aprovisionamiento?	8 trabajadores
4. ¿Considera que las operaciones que se realizan en el almacén generan un valor añadido? ¿Cuál?	El almacén es una unidad de servicio y soporte en la estructura orgánica y funcional de una empresa, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos.
5. ¿Cuántos contenedores se despachan por campaña?	60 FCL de 21 TN Cada uno
6. ¿Cuál importante es el flujo de información en su empresa?	Es muy importante ya que comprende toda esa comunicación que existe entre los departamentos. Es el intercambio bidireccional, actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles y es más de carácter electrónico.
7. ¿Cómo se desarrolla el flujo de información entre proveedores, almaceneros y clientes?	Pronostico de ventas/compras, órdenes de compra, validación de pedidos, aceptación/crédito de pedidos, información de inventarios, información de envíos, facturas, pagos y requerimientos.
8. ¿Cuál es el grado de colaboración de los trabajadores con respecto a la información proporcionada?	Es alto, porque todos se involucran en el trabajo.
9. ¿Cómo se interrelaciona los trabajadores de la empresa?	Los trabajadores tratan de cumplir con sus horarios de trabajo y con sus metas establecidas



10. ¿Realizan evaluaciones a los clientes? ¿Cómo?	No, exactamente, pero solicitamos de los clientes que nos permitirán segmentarlos y clasificarlos, tales como el tipo de producto/servicio que compran, etc. Esto lo podemos analizar en base a sus respuestas pero también en base a la visión “interna” que tenemos de ellos.
11. ¿Existen programas de fidelización?	En nuestra en empresa no contamos con este programa, pero si tratamos de dar a nuestros clientes el mejor producto en condiciones y calidad.
12. ¿Cuántos pedidos tiene por campaña?	Según los N° de FCL enviados
13. ¿Qué porcentaje de despacho se cumple?	90%
14. ¿Cumplen a tiempo con todos los pedidos?	No, por falta de Materia Prima
15. ¿Cuánto tiempo se demoran en entregar sus pedidos?	Depende el lugar de destino al que se envía
16. ¿Hasta ahora la gestión de la cadena de aprovisionamiento les ha fusionado?	No ha funcionado del todo, por eso sé que debemos mejorar

Fuente: Entrevista realizada a la Sra Luz Suarez Becerra



Apéndice 16. Respuestas del apéndice N°4

Tabla 6 Respuestas del apéndice N°4

N°	ÁREA	RESPONSABLE	TIPO DE DOCUMENTO	N° DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN	DOCUMENTO EMITIDO POR
1	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	Guia de Remision	0001-000068	01/04/2015	CFL Consorcio de Frutas
2	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	Factura	002-000080	13/04/2015	CFL Consorcio de Frutas
3	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	B/L	TLF0000248/2015	17/04/2015	Naviera
4	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	Certificado fitosanitario	00644769	13/04/2015	SENASA
5	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	Certificado de Origen	A63441	13/04/2015	MINCETUR
6	Exportaciones	Luz Suarez Becerra	Packing List	N° 29	13/04/2015	CFL Consorcio de Frutas

Fuente: Documentos Consorcio de Frutas Lambayeque

Apéndice 17 Entrevista al especialista: Lic. Mónica Pintado Damián

1. ¿Qué herramientas o métodos se utilizan para diagnosticar el estado de una cadena de aprovisionamiento?

Según los especialistas utilizan herramientas o métodos basándose como por ejemplo en el FODA, la cual hace un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena de aprovisionamiento para diagnosticar el estado en la cual se encuentra, para hacer un cruce para poder tomar decisiones frente a los objetivos de la empresa, también se puede utilizar el modelo SCOR para ver dónde están los cuellos de botella de las empresas.

2. ¿Cuáles son los factores más influyentes en una cadena de aprovisionamiento?

Debemos tener en cuenta cuales son los procesos, e indicar los puntos débiles del proceso, luego en el tema de la cadena de aprovisionamiento se ve el tema de proveedores, donde nos indicara si son los correctos para negociar (precio, calidad y entrega de producto). Se debe tomar en cuenta, si el producto estará en el momento necesario, cuando uno lo requiera.

3. ¿Qué estrategias logísticas conoce?

Estrategias comerciales, el proveedor deje el producto cuando lo necesitamos.

Ferias comerciales, para evaluar a los mejores proveedores

Verificar para poder contar con el producto idóneo y no generar sobre stock

4. ¿Qué estrategias logísticas recomendaría para la optimización en una cadena de aprovisionamiento?

Es básico tener un buen proveedor la cual sea el más eficiente y necesario para cuando se lo necesite y pueda brindar seguridad y confianza.

5. El modelo Scor se podría utilizar como estrategia

Sí se puede utilizar, pero debemos también completarlo con un balance scor car, con el fin de aclarar las estrategias, para ver los responsables y ver el tema de costos.

6. Con respecto al modelo SCOR, usted sabe que se necesita para implementarlo y cuánto podría costar la implementación



No solo son recursos monetarios, si no también recursos humanos, recurso del tiempo y el tema económico y todo depende de la magnitud de la empresa. Basándose en eso se podría aplicar un modelo eficaz para la empresa.

Apéndice 18 Estimación de costos

Tabla 7 Cotización para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento

COSTOS PREOPERATIVOS	PRECIO	CANTIDAD
Encuestas y Entrevistas	S/30.00	0-20
Revisión documentaria	S/90.00	7 dias
ETAPAS DE IMPLEMENTACION		
Estudio de mercado	S/4,000.00	1 mes
Capacitación al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución	S/250.00	x hora
Capacitación del personal para elegir a los proveedores.	S/250.00	x hora
Capacitación para la recepción de la materia prima	S/300.00	x hora
Capacitación del personal para el control de inventarios	S/300.00	x hora
Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas	S/300.00	x hora
Capacitación en el área de distribución	S/250.00	x hora
Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.	S/250.00	x hora

Fuente: Krece Asesores

Apéndice 19 Estimación de costos

Tabla 8 Costos Estimados para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento

COSTOS PREOPERATIVOS	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO FINAL
Encuestas y Entrevistas	S/30.00	0 - 20	S/30.00
Revisión documentaria	S/90.00	x 7 días	S/90.00
ETAPAS DE IMPLEMENTACION			
Estudio de mercado	S/4,000.00	1 mes	S/4,000.00
Capacitación al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00
Capacitación del personal para elegir a los proveedores.	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00
Capacitación para la recepción de la materia prima	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00
Capacitación del personal para el control de inventarios	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00
Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00
Capacitación en el área de distribución	S/250.00	x por 9 horas	S/2,250.00
Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00
TOTAL			S/16,270.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Encargados y costos estimados para la propuesta de optimización de la cadena de aprovisionamiento

COSTOS PREOPERATIVOS	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO FINAL	COTIZACION/ASESOR ENCARGADO
Encuestas y Entrevistas	S/30.00	0 – 20	S/30.00	Krece Asesores
Revisión documentaria	S/90.00	x 7 días	S/90.00	Krece Asesores
ETAPAS DE IMPLEMENTACION				Krece Asesores
Estudio de mercado	S/4,000.00	1 mes	S/4,000.00	Krece Asesores
Capacitación al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00	Krece Asesores
Capacitación del personal para elegir a los proveedores.	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00	Krece Asesores
Capacitación para la recepción de la materia prima	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00	Krece Asesores
Capacitación del personal para el control de inventarios	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00	Krece Asesores
Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas	S/300.00	x por 6 horas	S/1,800.00	Krece Asesores
Capacitación en el área de distribución	S/250.00	x por 9 horas	S/2,250.00	Krece Asesores
Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.	S/250.00	x por 6 horas	S/1,500.00	Krece Asesores
TOTAL			S/16,270.00	

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 19 Evidencias de entrevistas

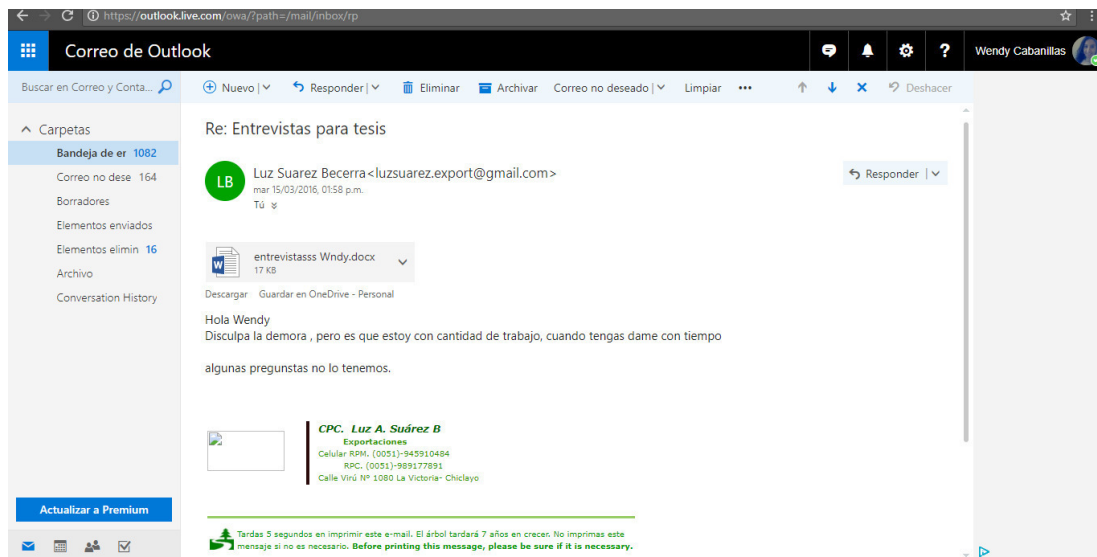


Figura 27 Evidencias de las entrevistas

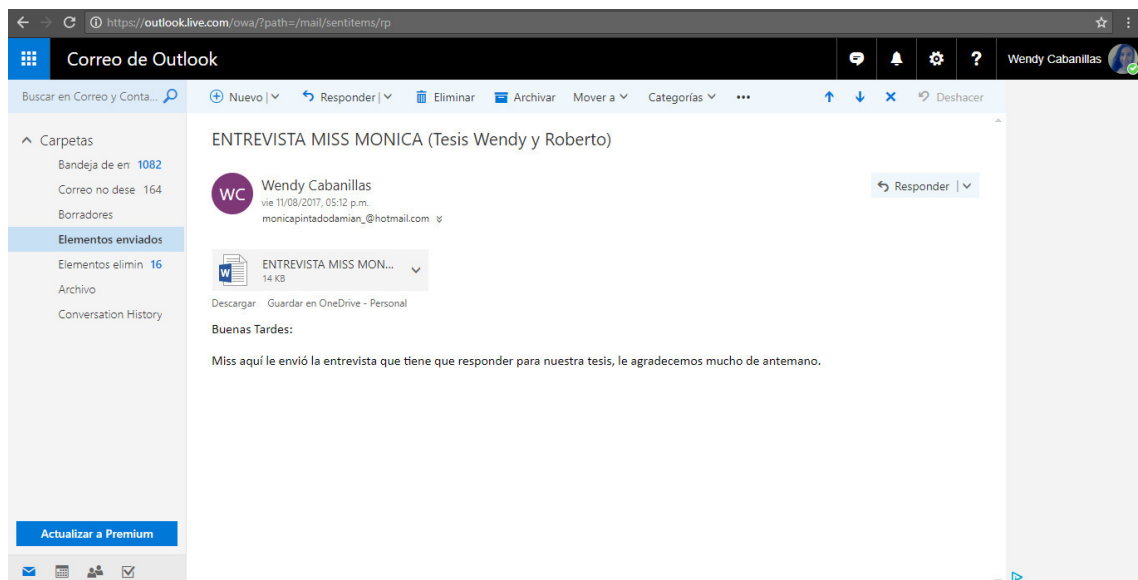


Figura 28 Evidencias de las entrevistas



Figura 29 Evidencia de la materia prima



Figura 30 Evidencia de la maquila



Figura 31 Evidencia de las plantas

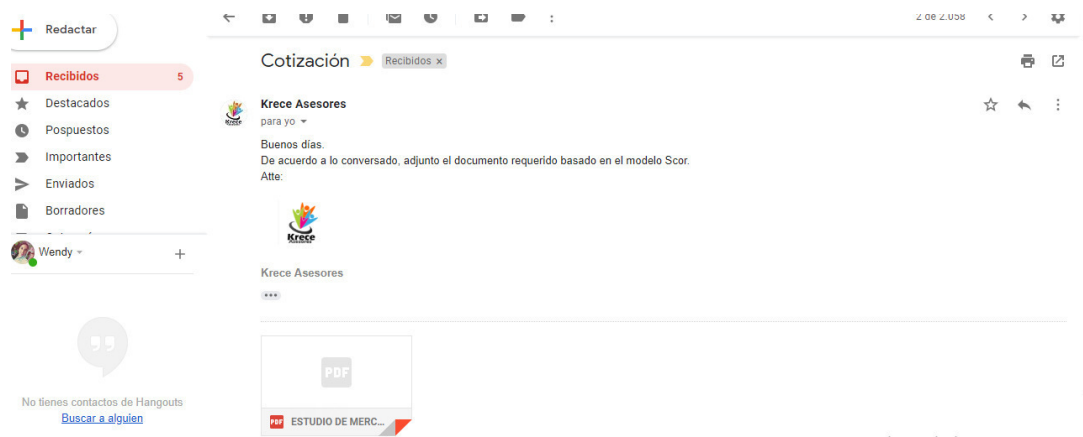


Figura 32 Cotización de Costos

KRECE ASESORES

Cotización N°00157

COSTOS PREOPERATIVOS	PRECIO	CANTIDA D
Encuestas y Entrevistas	S/30.00	0-20
Revisión documentaria	S/90.00	7 días
ETAPAS DE IMPLEMENTACION		
Estudio de mercado	S/4,000.00	1 mes
Capacitación al personal para que tenga conocimiento al momento de la planeación de la infraestructura, inventario, producción y distribución	S/250.00	xhora
Capacitación del personal para elegir a los proveedores.	S/250.00	xhora
Capacitación para la recepción de la materia prima	S/300.00	xhora
Capacitación del personal para el control de inventarios	S/300.00	xhora
Capacitación en la entrega de productos, empaque, embalaje y despacho de las frutas	S/300.00	xhora
Capacitación en el área de distribución	S/250.00	xhora
Capacitación en resolución de problemas tanto con proveedores como con clientes.	S/250.00	xhora
	S/6,020.00	

Información adicional

El proyecto tiene una duración de 3 (tres) meses.

Cada capacitación se realiza 3 (tres) veces por semana, 2 (dos) horas al día, excepto la capacitación en el área de distribución que será 3 (tres) horas por día.

Las encuestas y/o entrevistas lo mínimo son 20, a más encuestas más es el costo, de 20-40 tienes el costo de S/.60.00 de 40-100 el costo es de S/.100.00

Krece Asesores

Figura 33 Cotización de costos



Tabla 10 Ingresos y Egresos en los últimos 4 años

AÑO	Ingresos	Egresos
2015	\$1,519,574.92	\$4,877.39
2016	\$2,051,477.65	\$4,877.39
2017	\$2,362,050.54	\$4,877.39
2018	\$4,910,112.00	\$4,877.39
Total	\$938,795,427.00	\$17,294.98

Fuente: Datos de la SUNAT

-Inversión: \$ 5, 000,000.00

- Costo de la inversión: \$ 5, 017,294.98

- Costo beneficio: 1.87

Interpretación: Por cada dólar invertido se obtendrá 0.87 centavo de dólar de rentabilidad.