

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE
LA VEGA**

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR
Y RELACIONES INTERNACIONALES**



Trabajo de Suficiencia Profesional

Título: Mejora en la gestión de compras del
proceso de aprovisionamiento de insumos críticos
importados por empresas productoras de lácteos.

Presentado por

Bachiller: Jushara Yahaira Flores Soto

Carrera Profesional de Negocios Internacionales

LIMA - PERÚ

2017

INDICE

Resumen.....	3
Introducción	7
Capítulo I.....	9
Fundamentos teóricos de la investigación.....	9
1.1. Marco histórico	9
1.2. Marco teórico	19
1.3. Antecedentes del estudio	33
1.4. Marco conceptual	34
Capítulo II.....	38
Planteamiento del problema.....	38
2.1. Descripción de la realidad problemática	38
2.2. Formulación del problema	40
Capítulo III.....	42
Objetivos de la investigación	42
3.1. Objetivo general	42
Capítulo IV	43
Formulación del diseño.....	43
4.1. Diseño esquemático	43
4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	50
Capítulo V:.....	53
Prueba del diseño	53
5.1. Métodos y técnicas para probar el diseño	53
Caso práctico	53
.....	66
Referencias.....	67

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue conocer si el desarrollo de proveedores alternativos contribuye al mejoramiento en la gestión de compras dentro del proceso de aprovisionamiento de insumos críticos importados por empresas del sector lácteo.

Los resultados de este trabajo dieron a conocer que el desarrollo de proveedores alternativos es de suma importancia, ya que si no se realiza esta búsqueda constante de proveedores la gestión de compras no es eficiente y cae en un mecanismo repetitivo de compra que no permite la mejora en una empresa.

Es claro que si una empresa cuenta con proveedores alternativos reduce el coste general de la compras. Además, contribuye a que la empresa sea más competitiva.

Desarrollar a un proveedor significa, tal como lo dice R. Schonberger en su libro "Manufactura de Categoría Mundial", 'volverlo como uno de la familia', lo que implica un alto grado de compromiso y confiabilidad para establecer relaciones duraderas sobre la base de un mejoramiento continuo.

El desarrollo de las fuentes de suministro consiste, básicamente, en orientar a los proveedores en el desarrollo de procesos que reduzcan costos, minimicen desperdicios, mejoren la calidad y optimicen los tiempos de entrega.

Asimismo, la compra de un insumo a través de varios proveedores representa muchas ventajas como el aseguramiento del suministro (insumo), mejores precios, independencia del suministrador y mayor competitividad.

Esta práctica si bien es cierto no es nueva, no es muy aplicada en las empresas productoras de lácteos y se ha identificado que esta deficiencia claramente se puede mejorar.

Palabras Claves: Importación, Empresas productoras de lácteos, Aprovisionamiento, Insumos, Gestión, Compras, Proceso.

Abstract

The objective of the present investigation was to know if the development of alternative suppliers contributes to the improvement in the management of purchases within the process of provision of critical inputs imported by companies of the dairy sector.

The results of this work revealed that the development of alternative suppliers is very important since if this constant search for suppliers is not performed the management of purchases is not efficient and falls into a repetitive mechanism of purchase that does not allow the improvement in a company.

It is clear that if a company has alternative suppliers reduces the overall cost of purchases. In addition, it contributes to the company being more competitive.

Developing a supplier means, as R. Schonberger says in his book "World-Class Manufacturing", to "make it one of the family," implying a high degree of commitment and reliability to establish lasting relationships on the basis of a continuous improvement.

The development of the sources of supply basically consists of guiding suppliers in the development of processes that reduce costs, minimize waste, improve quality and optimize delivery times.

Also, the purchase of an input through several suppliers represents many advantages such as supply assurance (input), better prices, independence of the supplier and greater competitiveness.

This practice, while true, is not new, it is not widely applied in dairy companies and it has been identified that this deficiency can clearly be improved.

Keywords: Import, dairy companies, Procurement, Supplies, Management, Purchasing, Process

Introducción

El éxito de una empresa depende directamente de una buena gestión en las compras. Entre los problemas más frecuentes en esta gestión podemos tener el No tener definida una sistemática en la negociación, No hacer una selección de los proveedores, No hacer una evaluación de los proveedores, No conocer los productos que se compran, No tener control en las previsiones de ventas, en la planificación de la producción y en las compras.

Toda empresa, por sencillo que sea su funcionamiento, necesita adquirir ciertos recursos para la realización de sus operaciones. La misión general del aprovisionamiento consistirá en obtener del exterior a la empresa, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.

La presente investigación, se encuentra dividida en cinco capítulos:

En el primer capítulo se planteó el marco histórico, aquí se contemplan los antecedentes de estudios previos a la investigación, asimismo se puntualizan algunas consideraciones teóricas convenientes para el abordaje de la misma.

En el segundo capítulo veremos planteamiento del problema, se consideró el tema a investigar, lo cual permitió conocer la situación real del departamento Importaciones, considerando la problemática en la gestión de compras.

Además, se planteó el problema en la investigación el cual será objeto de estudio

En el tercer capítulo se hará referencia a los objetivos de la investigación El objetivo nos indica que es lo que vamos a hacer para solucionar el problema planteado.

En el cuarto capítulo se presentó la formulación del diseño, de igual forma, la descripción de los aspectos básicos del mismo.

El quinto capítulo, tenemos la prueba de diseño, que no es más que la verificación de nuestra investigación aplicado en un caso práctico real.

Capítulo I

Fundamentos teóricos de la investigación

1.1. Marco histórico

a) Marco histórico de la logística

Los orígenes del término logística se han asociado con la actividad militar en donde se le consideraba como parte del arte militar que se encargaba del transporte y alojamiento de los soldados, así como del almacenamiento y distribución de los alimentos, municiones y armas durante las batallas. El Barón Antonie Henri de Jomini, general del ejército francés comandado por Napoleón Bonaparte, fue el primero en intentar definir la logística como "el arte de mover

los ejércitos". Asimismo, señaló que la logística se derivaba de un puesto en el ejército francés denominado Mariscal de Logística que era responsable de administrar el desplazamiento y alojamiento de las tropas. Posteriormente ya en el siglo XX es donde se le comienza a dar más importancia al concepto de logística. Las principales etapas de evolución de la logística son:

- Gerenciamiento Fragmentado (hasta los años 50): las actividades logísticas (compras, transporte y almacenamiento) eran vistas de forma fragmentada. Las empresas no conocían el concepto de logística integral.
- Gestión Funcional (años 70): las actividades anteriormente fragmentadas son agrupadas en dos áreas (gestión de materiales y distribución física). En 1976, se define a la logística como "la integración de dos o más actividades con el propósito de planear, implementar y controlar el flujo eficiente de las materias primas, productos en proceso y productos terminados y sus informaciones desde el punto de origen hasta el punto de consumo" (National Council of Physical Distribution Management, 1976).
- Integración Interna (años 80): se caracteriza porque la logística comenzó a tomar un enfoque sistémico, es decir se plantea una mayor integración de las actividades de adquisición, producción y distribución. La logística se define como "el proceso de planear, implementar y controlar de manera eficaz y eficiente el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados y sus respectivas informaciones, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades del cliente".
- Integración Externa (años 90): las empresas se preocupan por conseguir una eficiencia del sistema logístico no sólo internamente sino también en sus relaciones con los proveedores y clientes. El Council of Logistics Management define a la logística como "la parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que se encarga de la planificación, ejecución y control eficiente y eficaz del flujo y almacenamiento de bienes, servicios e informaciones desde su punto de origen hasta el punto de consumo de manera de satisfacer plenamente las necesidades del cliente".

b) Marco histórico del aprovisionamiento

La función de abastecimiento se inscribe en el ámbito de la logística y de la cadena de suministro.

La palabra logística etimológicamente proviene del término “logistikos”, término usado en el siglo VII antes de Cristo, que a su vez significa “diestro en el cálculo” o “saber calcular”. En Grecia en el año 489 antes de Cristo, ya se usaba la palabra logística, y esta definía el “hacer algo lógico”. La primera concepción de la logística moderna se le atribuye al barón Antoine-Henri Jomini, quien en su texto Précis de l'art de la guerre (compendio del arte de la guerra), hace referencia a una teoría de abastecimiento y distribución de tropas y estrategia de guerra.

La concepción de la logística como concepto que maneje las actividades relacionadas con el movimiento y el almacenamiento de manera coordinada, además de la percepción de la utilidad de la logística como generadora de valor agregado se remonta a 1844, cuando el ingeniero, matemático y economista francés Jules Juvenel Dupuit, establece la idea de asociar comercialmente los costos de inventario por los costos de transporte.

Ya en los años posteriores los avances conceptuales de la logística son atribuidos al desarrollo militar estadounidense, debido a algunos de sus más sobresalientes miembros estrategas como Alfred Thayer Mahan, Cyrus Thorpe y Henry E. Eccles, quienes sentaron bases importantes en la clasificación de los procesos logísticos y en la formación de su vocabulario.

En el año 1962, es fundada la organización profesional de gerentes de logística, docentes y profesionales CLM (Council logistics Management), con el ánimo de captar la esencia de la gerencia o dirección de la logística en el comercio y los negocios.

En 1985 y cosechando un grupo de conceptos y elementos que surgían desde la década de los cincuenta, tales como reducción de costos, mercadotecnia, tercerización, flujos tecnológicos y administración de la calidad, el Council of Logistics Management (CLM) define la logística como: “Una parte del proceso de la cadena de suministros que planea implementa y controla el eficiente y efectivo flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”.

Definición que marcó la ruta de la logística actual, y entorno a la cual han surgido un conjunto de investigaciones y operaciones con el propósito de perfeccionar la esencia conceptual de la idea logística del CLM.

c) Marco histórico Gestión de la cadena de suministros

Desde hace décadas, la gestión de la cadena de suministros ha tenido un rol importante en el desarrollo de las industrias a nivel mundial. En efecto, este concepto parece haber comenzado con el transporte y la distribución física, así como también con el enfoque del costo total para la logística y la distribución.¹ El término "Supply chain management" (SCM) originalmente fue introducido por algunos consultores en la década de 1980. Posteriormente, fue adquiriendo una gran atención por parte de los académicos de todo el mundo, los cuales se enfocaron en varias áreas temáticas tales como las compras y suministros, marketing, logística y transporte, gestión estratégica, redes, comportamiento organizacional, sistemas de gestión de la información y gestión de las operaciones.²

En tal sentido, se puede definir la cadena de suministros de la siguiente manera: "Analytically, a typical supply chain is simply a network of materials, information and services processing links with the characteristics of supply, transformation and demand". (Chen y Paulraj 2004: 2).

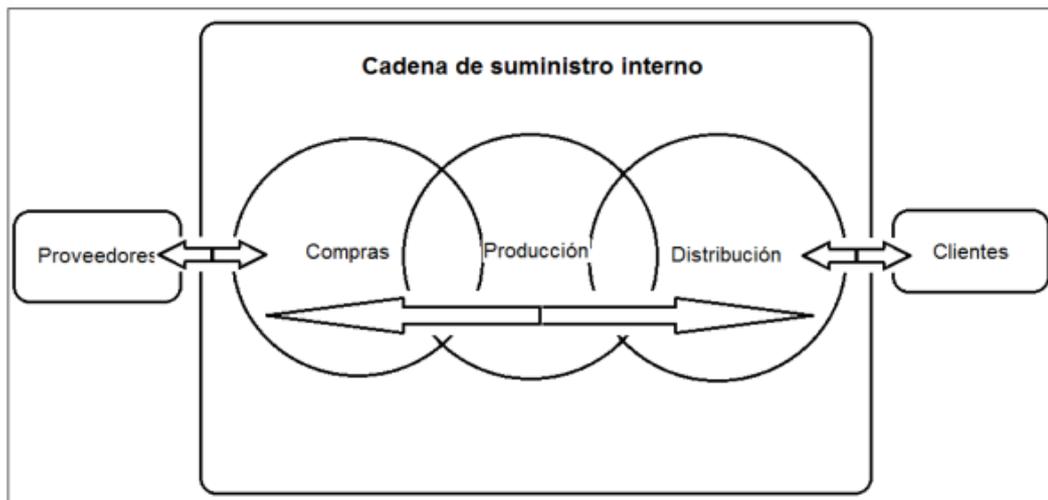
Analíticamente, una cadena de suministro típica es simplemente una red de materiales, información y servicios que procesan vínculos con las características de oferta, transformación y demanda".

Para mostrarlo de una manera más clara, el autor proporciona dicha definición de manera gráfica, véase figura 1.

Figura 1: Cadena de suministros de una compañía

¹ Cfr. Croom 2000: 67

² Cfr. Chen y Paulraj 2004: 2



En el enfoque tradicional, los directivos gestionaban las actividades de previsión de la demanda, compras, gestión de almacenes o planificación de la producción de una manera fragmentada de tal forma que no era raro encontrarlas bajo funciones separadas que no compartían información. Las empresas ahora se dan cuenta de la obsolescencia de ese enfoque.

Hoy en día muchos autores consideran las cadenas de suministro como una red de empresas y actividades que lleva a cabo las funciones de desarrollo de productos, obtención de materiales de los proveedores, movimiento de materiales entre instalaciones, producción de productos, distribución de bienes terminados a los clientes y servicio posventa. Este enfoque holístico es consistente con la forma integrada en que los directivos de hoy planean y controlan el flujo de bienes y servicios hacia el mercado

d) Marco histórico gestión de compras

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre. Empezaron cuando el hombre dio el trueque o el cambio de alguna propiedad por otra. A lo largo de la historia han existido diversos factores que han exigido la evolución de este proceso. (moneda, globalización, avances tecnológicos). Hablando de las compras como una función en la empresa al principio esta actividad carecía de profesionalismo (escasez de expertos en el área) Tradicionalmente el comprador era aquel empleado que conocía bien los insumos a utilizar y conocía los proveedores que brindaban dichos productos. En los últimos años la actividad ha sido enriquecida por diversos expertos en diferentes ramas hasta lograr integrar una Administración estratégica del

Abastecimiento. Dicha actividad involucra el desarrollo de estrategias que empaten con la línea del negocio. Así como la creación de alianzas estratégicas con proveedores, mejora continua, capacitación permanente y un manejo de la cadena de valor.

e) Marco histórico de Importaciones

Las importaciones dentro del estudio del comercio internacional tienen un origen antiguo que se remonta a las primeras civilizaciones organizadas, donde las civilizaciones del mediterráneo aprovecharon su situación geográfica, para comercializar sus excedentes con otros pueblos. Los fenicios destacaron entre estos pueblos ya que ellos fueron los más desarrollados de su tiempo, al comenzar el estudio de la náutica y la cartografía, cuestión que les valió en su tiempo para crear rutas marítimas comerciales. Para algunos pueblos como lo es medio oriente la práctica comercial va más allá de un simple trabajo, es toda un arte que los conduce a generar una forma de vida, al hacer de ésta la transmisión de costumbres y conocimiento, donde su fin último no es tan solo el intercambio de bienes, además el intercambio de cultura. En la actualidad el comercio es una práctica cotidiana que se ha reestructurado atendiendo desde necesidades básicas hasta llegar atender necesidades de reconocimiento personal, donde el concepto de "hombre de negocios", lleva en sí un significado de superioridad dentro de la sociedad a la que pertenecen.

Hablar de los orígenes del Comercio Internacional, es hablar de la historia de los Pueblos del Mediterráneo, donde al final del Neolítico, los primeros pueblos agrícolas comenzaron a tener excedentes de producción, debido a la utilización de nuevas tecnologías que fueron incorporando, como fue el uso de animales y arados rudimentarios, esto les permitió intercambiar dichos excedentes por otros productos.

Los fenicios son considerados como los precursores del Comercio Internacional, al iniciar el traslado de sus excedentes a través de embarcaciones por el Mar Mediterráneo. Este suceso dio origen a las Ciencias Náuticas.

Al inicio el trueque al inicio fue uno de los métodos que se utilizaron para dichas transacciones, poco tiempo después con la aparición de la moneda esta actividad se benefició.

Los fenicios contaban con siete principios dentro de su sociedad:

1. El beneficio entre las dos partes que comercializan, así ambas partes llegarían a una consolidación de la relación con la finalidad de fomentar relaciones a largo plazo.

2. La creación de redes de negocios, para poner en contacto a clientes con el fin de crear bloques comerciales muy fuertes.
3. La resolución de diferencias de forma pacífica, concentrándose en el negocio y evitando alianzas políticas que perjudicaran los negocios con sus aliados comerciales.
4. La tolerancia religiosa se debía cuidar al máximo, ya que ellos interrelacionaban a través del comercio con personas con una amplia diversidad religiosa. Esto sin comprometer sus propios preceptos religiosos.
5. El respeto a la mujer, esta medida les ayudaba a contribuir de forma positiva dentro de la comunidad femenina, y a la larga los llevaba a construir acuerdos que otros rechazaban, sin que esto fuera percibido como una situación interesada o ventajosa.
6. Mantener la igualdad. Entre los fenicios era muy importante este precepto, porque a pesar de que existía una monarquía, la igualdad evitaba peleas y favorecía la construcción de relaciones fuertes con los demás.
7. Mantener al máximo su privacidad, esto incrementaba su poder de negociación con los demás.

Además de estos siete principios, su orientación espiritual y sus avances tecnológicos fue lo que los llevó al lugar que lograron ocupar dentro de la historia.

Al correr de los siglos se fueron desarrollando las rutas marítimas y comerciales (vía terrestre), esto generó un incremento en esta actividad, y permitió la comunicación intercontinental.

Se puede considerar que las causas más importantes del surgimiento del Comercio Internacional son:

- La distribución irregular de los recursos.
- La diferencia de los precios, resultado de la integración de tecnologías, además de las ventajas competitivas que tiene cada región en particular.

El Comercio Internacional a partir del siglo XVI comenzó a adquirir relevancia a partir de la consolidación de los imperios coloniales europeos, ya que la riqueza de un país se medía en función de la cantidad de metales preciosos que tuviera, sobre todo oro y plata. El objetivo de un imperio era conseguir la mayor riqueza al menor costo posible, el comercio internacional era conocido como mercantilismo, y predominó durante los siglos XVI y XVII. Es así como surge la autosuficiencia local, este principio consistía en lograr la máxima potencia política y económica de cada país; a esta le sucede el principio de la interdependencia mundial, donde el comercio es visto con funciones de cooperación internacional.

En la etapa mercantilista, se prefería exportar al máximo e importar al mínimo, se buscaba adquirir metales preciosos por medio del intercambio externo. Después surgió una época librecambista, donde se reconoció que era tan conveniente la exportación como la importación. Se pensaba que era mejor comprar barato que fabricar caro, por lo que empezaron a identificar que se deben buscar mercados donde compren caro y mercados que vendan barato para tener un mayor beneficio. El comercio internacional empezó a mostrar las características que actualmente conocemos, sobre todo con la aparición de los Estados nacionales en los siglos XVII y XVIII. En esta época los gobernantes descubrieron que si fomentaban ésta actividad podían aumentar la riqueza y por lo tanto, el poder de su país. En este periodo aparecieron nuevas teorías económicas relacionadas con el comercio internacional, como los fisiócratas, los clásicos, Keynesianos, entre otras, mismas que se revisarán en su oportunidad.

f) Marco histórico Insumos

Los insumos o materia prima son los recursos naturales que utiliza la industria en su proceso productivo para ser transformados en producto semielaborado, en bienes de equipo o de consumo.

El origen de los recursos naturales está vinculado al proceso evolutivo que ha sufrido la tierra, desde su formación – poco más de 5000 millones de años – hasta nuestros días. Con la presencia del hombre hace apenas un millón de años comenzó la explotación de los recursos, el hombre con su inteligencia desde entonces se ha valido de ellos de maneras diversas para su beneficio y placer.

A lo largo del tiempo, la especie humana ha hecho uso de los recursos que la rodean con el fin de saciar sus necesidades como cualquier otro ser vivo.

En la historia han existido sociedades y épocas en las cuales ha evolucionado el uso de este concepto.

- Sociedades cazadoras-recolectoras
 - Sus actividades económicas eran la caza, la pesca y recolección de frutos.
 - Son nómadas y de baja densidad demográfica.
 - Trabajan de forma comunitaria y para la subsistencia.
 - Sus instrumentos para la recolección y caza de alimentos eran rudimentarios y simples.
 - Su impacto ambiental fue bajo, debido a que sólo hacían uso de los recursos naturales para la subsistencia y su densidad poblacional

era baja. Además, no se establecían por mucho tiempo en lugares específicos, lo cual ayudaba a la naturaleza a regenerarse.

- Predominaron antes el año 8,000 A.C.

- Sociedades agrícolas

- Sus actividades económicas son la agricultura y la ganadería.
- - Viven en aldeas o ciudades y su población es densa.
- . Tienen excedentes de alimentos, lo cual les sirve para comercializar.
- - Existe desigualdad entre los que ejercen el poder (gobernantes) y quienes no lo tienen (campesinos y artesanos).
- - Su población es densa.
- Predominaron desde el año 8,000 A.C. hasta finales del siglo XVIII.

- Sociedades industriales

- En esta época se hizo más notoria la crisis ambiental debido al consumo acelerado de los recursos, y como consecuencia de lo anterior, un aumento en la generación de residuos por persona.
- Otro punto clave fue el aumento del estrés hídrico, debido a que los procesos de producción en las industrias utilizan mucho más agua de lo que antes lo hacían.
- Predominan desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XX.

- Revolución industrial

- La revolución tuvo como repercusión más uso de los recursos naturales, una explotación más directa por el uso del carbón en la energía, extracción de metales pesados y la expansión de los caminos comerciales. El priorizar intereses burgueses y el crecimiento de la industria a nivel mundial fue clave para traer en consecuencia la sociedad de riesgo y problemas ambientales más fuertes que en las épocas pasadas.

g) Marco histórico Empresas productoras de lácteos

La leche es utilizada por el hombre desde épocas muy remotas. Debido a la domesticación progresiva de los animales, se empezó a obtener productos de ellos como el cuero, la leche, la lana, la carne, etc. En el caso de la leche, fue obtenida en

los inicios principalmente de ovejas, y luego de vacas y cabras. Desde su creación, la leche fue un alimento esencial para el hombre, ya que, dadas sus propiedades nutricionales, provee de las energías necesarias para sus actividades cotidianas

El consumo de leche en los seres humanos empezó, probablemente, cuando el hombre inició una vida sedentaria, y dio comienzo a actividades de agricultura, de las que extraían los alimentos, y a domesticar los animales que capturaban en sus acciones de cacería, los cuales cuidaban y criaban en sus hogares. Al recolectar la leche de ovejas, cabras, vacas, etc., depositaban el líquido en las pieles de animales, donde probablemente se fermentaba y daba lugar a los derivados lácteos. Este descubrimiento accidental dio lugar a la aparición de la cuajada de leche, el yogur, entre otros, y su consumo fue incrementándose cada vez más en Europa Oriental y luego en otros países del mundo. Con el transcurso del tiempo y el advenimiento del uso de la tecnología en la mayoría de países, se dio lugar al uso de nuevas técnicas de extracción, producción y conservación de los diferentes productos, elaborados a base de leche extraída de vacas, ovejas, cabras, búfalos, etc., con la adición de nuevos fermentos y la mejora de las condiciones higiénicas de fabricación.

El mercado de lácteos en el país se encuentra concentrado en tres principales empresas como son Gloria, Laive y Nestlé, siendo Gloria quien lidera el mercado con una participación del 77%.

El consumo per cápita de leche en el país es de 60 litros, siendo éste de 120 litros a nivel mundial (según FAO), lo cual indica una oportunidad de incremento de la demanda de leche. Cabe resaltar que otros países de la región, como Chile, presentan un consumo per cápita de 130 litros. En el mercado de lácteos, el producto más consumido es la leche evaporada (88%), seguida de la leche fresca (11%) y la leche en polvo (aproximadamente 1%). Siendo Gloria quien presenta la mayor participación en ventas de leche evaporada.

Cabe señalar que el sector lácteo local durante la década pasada tuvo el ingreso de nuevos competidores los mismos que no permanecieron por mucho tiempo dada la posterior consolidación del sector. Durante la década del noventa, tuvieron su ingreso en el mercado local las empresas extranjeras New Zealand con su marca ANCHOR o FRIESLAND Brands con su marca Bella Holandesa, pero a pesar de su denotado esfuerzo por permanecer en la industria no tuvieron éxito y fueron adquiridas por otras empresas locales. También se debe resaltar que tanto Gloria como Laive y Nestlé vienen desarrollando una integración vertical en sus operaciones (acopio, producción, comercialización y distribución).³

³ Cetrum (2011).Gloria S.A. Recuperado de:
<http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/gloria.pdf>

1.2. Marco teórico

a) Logística

Actualmente se define a la logística como “la parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que se encarga de la planificación; implementación y control del flujo directo y reverso; y almacenamiento eficaz y eficiente de bienes, servicios e informaciones, desde el punto de origen hasta el punto de consumo de manera de satisfacer plenamente las necesidades del cliente” (Council of Logistics Management, 2004). En esta definición se introduce el término de logística reversa o logística verde que consiste en regresar un producto desechado, ya sea por defecto o porque no se puede utilizar más, del consumidor a la fábrica con la finalidad de ser reciclados y reutilizados.

La logística se encarga de coordinar y planificar diferentes actividades con la finalidad de que el producto llegue al usuario final en el momento oportuno, con las cantidades requeridas, con la calidad demandada y al mínimo costo. Entre las actividades logísticas se encuentran:

- Compras: selección de la fuente de suministro, momento y cantidad de compra.
- Transporte: planificación del transporte de las materias primas y productos terminados.
- Manejo de inventarios: políticas de almacenamiento de materias primas y productos terminados; número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento.
- Flujos de información y procesamiento de pedidos.

De acuerdo a Novaes y Alverenga (1996) la logística puede subdividirse en:

- **Logística externa:** se encarga del flujo de materias primas e insumos desde afuera para adentro de la empresa. Esta logística es responsable de la compra, recepción y almacenamientos de los materiales a ser usados en la producción.
- **Logística interna:** se focaliza en el movimiento de los materiales dentro de la empresa. Tienen como responsabilidad el manejo de los flujos de los materiales y gestión del inventario.
- **Logística de entrega:** se ocupa de distribuir los productos a los clientes. Se encarga del procesamiento de pedidos, despacho, transporte y distribución de los productos terminados.

b) Cadena de suministros

La cadena de suministros es la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación y almacenaje y comercialización de un producto y de sus componentes. Su participación hace posible que el producto llegue al cliente, implicando desde los proveedores hasta los detallistas.

Según ciertos autores (Christopher,1994), la cadena de suministros es una red de organizaciones implicadas en un proceso común de actividades que producen valor, en forma de productos y servicios al consumidor último.

Gestión de la cadena de suministros

La Gestión de la cadena de suministros o SCM (supply chain management) es la concepción logística actual. Se puede definir como aquella estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y empresas que forman parte del proceso logístico de una organización.

El éxito de una empresa que reduce costes y satisface las necesidades de sus clientes depende de una cadena de suministros bien gestionada, integrada y flexible que es controlada en tiempo real y en la que la información fluye eficientemente.

La gestión de la cadena de suministros incorpora, además de las actividades logísticas, otro tipo de actividades que no están directamente vinculadas a la logística, es decir aquellas actividades de soporte o apoyo que se requieren para el óptimo funcionamiento de la organización.

En opinión del Michael Porter, de la Harvard Business School, toda una autoridad mundial en estrategia empresarial, estas otras actividades son las siguientes.

Actividades de apoyo

- Gestión de recursos humanos
- Tecnología e infraestructura
- Administración
- Mantenimiento

c) Aprovisionamiento

El aprovisionamiento es una de las primeras etapas de la cadena logística, la etapa de adquisición de materiales previa a la etapa productiva y de almacenaje.

La función del aprovisionamiento suele definirse como el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurarse la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.⁴

Esta función, abarca desde la fase de detección y planificación de necesidades hasta la compra de materiales y la comprobación de que son adquiridas en las condiciones pactadas.

Se entiende por aprovisionamiento "el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades."⁵

La gestión de aprovisionamiento es un área muy poco atendida en muchas organizaciones y por lo tanto presenta un gran potencial de mejora. Muchas compañías que han comprendido el valor estratégico del abastecimiento no sólo han reestructurado esta función, sino que han comenzado a replantearse las formas tradicionales de las compras y su relación con los proveedores, dando lugar a una visión más integradora de la cadena de abastecimiento. A través del establecimiento de relaciones de colaboración entre sus distintos actores, implementando mejoras conjuntas, y redefiniendo roles a lo largo de la cadena, estas empresas han podido generar un valor superior y posicionarse de manera más competitiva en los mercados. Para el logro de una ventaja competitiva por intermedio de la gestión de aprovisionamiento es necesario enfocarse desde estos tres aspectos fundamentales:

- El análisis del contexto y las particularidades de la cadena de abastecimiento
- La estrategia y los criterios para la selección de proveedores Los métodos de selección como apoyo a la decisión
- La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y

⁴ Bureau Veritas Formación.(2011).*Logística Integral(2da edición)*.Madrid, España: FC Editorial
⁵ Manual de logística 2000 Grupo Ventra.

servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda.

Según lo expuesto se podría decir que las cadenas de aprovisionamiento generan fuertes obligaciones entre los participantes de la estructura del proceso, tal condición permite observar la necesidad de establecer vínculos más estrechos entre las unidades productivas y participantes.

d) Compras

Las compras constituyen una de las funciones básicas de cualquier organización, la cual se origina a partir del reconocimiento de una necesidad. Con el incremento de la especialización, las empresas tienen que gastar cada vez más recursos para realizar las compras. Este fenómeno sucede, porque un componente, una parte del producto de la empresa es muy probable que sea fabricado por alguna otra entidad de forma más eficiente. En consecuencia, las mejoras en las compras proporcionan una oportunidad para reducir los costos finales y lograr mayores beneficios.

Las Compras se definen como: "conjunto de operaciones que tienen por misión suministrar en las mejores condiciones posibles los productos que son necesarios para alcanzar los objetivos que la dirección de la empresa ha establecido. Quiere esto decir, que el objetivo es adquirir un producto con la calidad justa, al precio justo, en el momento justo y con la entrega al tiempo justo".

Según Elliot-Shircore y Steele (1985): Es el proceso por el cual una compañía contrata con terceras partes para obtener bienes o servicios necesarios para realizar su actividad en el menor tiempo y costo posible.

Van Weele (1994): Está definido como un proceso que incluye todas las actividades requeridas para adquirir un artículo, desde los proveedores a su destino final.

Compton y Jessop (1995): La obtención por varios medios (ej. Préstamo, transferencia, crédito) provisiones y servicios con o sin consideración.

Van Weele y Rozemeijer (1996): Son todas las actividades necesarias para obtener un producto de los proveedores en el sitio que actualmente es requerido.

Esto abarca, almacenar, transportar, auditar, asegurar y controlar la calidad.

Victorian Government Purchasing Board (1997/1998): Es la actividad de compra de bienes y servicios a cambio de dinero o algún valor monetario. Se refiere generalmente al sentido de múltiples transacciones o procesos de operación de una unidad organizacional.

Fung (1999): La Gestión de Compras se ocupa de la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización. Así mismo, es una actividad que responde relativamente a las necesidades de los consumidores internos y a mantener una buena relación con los proveedores y consumidores externos.

Kakouris et al. (2006): Las compras son todas las actividades asociadas con la identificación de necesidades (iniciación), la identificación de criterios de selección planeación), la preselección de proveedores (calificación), la selección final de proveedores y la supervisión de su funcionamiento.

Analizando todas estas definiciones podemos concluir que las Compras implicando básicamente adquirir bienes o servicios de la calidad adecuada, en el momento y precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Tipos de compras y suministros

Una empresa puede tener diferentes necesidades de adquisición de productos, para materias primas y maquinaria o instalaciones; por ello se pueden distinguir varios tipos frecuentes de compras y suministros, recogidos en la siguiente tabla.

Tipos de compras	
Por punto de pedido	Los pedidos se realizan al llegar a un determinado nivel de stock mínimo en almacenes.
Por programa	Los pedidos se realizan siguiendo un programa preestablecido
Pedidos abiertos	Los pedidos se pueden modificar hasta una fecha límite
Bajo pedido unitario	Pedidos realizados de uno en uno
Especulativas	Pedidos realizados para especular con los posibles beneficios que se puedan obtener en consecuencia de incrementos de los precios.
Especiales	Pedidos de determinadas mercancías que pueden ser perecederas, estacionales, etc.

Tipos de suministro	
Único	Compra de un producto o gama a un único fabricante. Ventajas: mayor calidad, simplificación de la compra, posibilidad de acuerdos mutuos y mejor planificación. Inconvenientes: posibilidad de interrupción del suministro, precios más altos y mayor dependencia.
Múltiple	Compra de un producto o gama a través de varios fabricantes. Ventajas: aseguramiento del suministro, mejores precios, independencia del suministrador y mayor competitividad. Inconvenientes: menores economías de escala, gestión compleja, calidad no estándar y planificación difícil.
Dual	Compra de un producto o gama a través de dos fabricantes. Ventajas: aseguramiento del suministro y acuerdos simples. Inconvenientes: posibilidad de interrupción del suministro, mayor dependencia y menos competitividad que en el suministro múltiple.
Multimaterial	Compra de varios productos o gamas a través de uno o varios fabricantes. Es el caso más usual, y a la vez puede ser único, múltiple y dual.

e) Gestión de compras

La compra se inicia cuando un bien o servicio es buscado fuera de la empresa y finaliza una vez los derechos y obligaciones establecidas con el proveedor terminan.⁶

Todas las actividades de adquisición de bienes y/o servicios deben basarse en:

- Organización, con definición de tareas, objetivos y responsabilidades.
- Previsión, mediante investigaciones de mercado, análisis económicos del entorno y considerando las políticas de los proveedores.
- Control de la actividad, analizando costes y creando bases de datos de productos, costes, proveedores y servicios.

⁶ Bureau Veritas Formación.(2011).*Logística Integral(2da edición)*.Madrid: FC Editorial

La función de compras consta de una serie de fases que no deben confundirse con las del aprovisionamiento, función ésta mucho más amplia.

Fases de la compra:

- Operaciones previas a la compra.
- Búsqueda y selección de proveedores potenciales
- Petición y evaluación de ofertas
- Negociación de la compra y realización del pedido
- Seguimiento y control de la compra

La buena gestión de las compras condiciona fuertemente la calidad del producto final, la eficacia de la producción o del servicio, y por extensión la situación económica.

Beneficios de una buena gestión del área de compras

- **Reducción del coste general de las compras**, mediante la concentración de determinados proveedores, aumentando el número de lotes, adquiriendo materiales homologados.
- **Reducción de los costes operacionales en compras**, mediante las aplicaciones informáticas adecuadas y minimizando los costes de no calidad del servicio al cliente.
- **Reducción de los costes operaciones**, aumentando los materiales homologados y eliminando los de baja o nula calidad

Condiciones para el aumento de la eficiencia en la gestión de compra

- El precio de compra
- El plazo de pago
- El plazo de entrega al servicio postventa
- La calidad
- La estabilidad del proveedor

Requerimientos de los oficiales de compra

- Capacidad para negociar
- Capacidad de liderar
- Mantenerse actualizado sobre el mercado
- Seleccionar adecuadamente a los proveedores
- Reducir la gestión administrativa de compras
- Contar con conocimiento técnico

f) Búsqueda y selección de proveedores

La selección de suministradores o proveedores consiste en analizar todos los posibles candidatos y entre ellos escoger a unos pocos que reúnan las condiciones requeridas para solicitarles una oferta.

En algunos casos es frecuente un proceso de homologación inicial de los proveedores, con el fin de establecer relaciones de continuidad a largo plazo. Los proveedores homologados y los históricos constituyen las opciones preferentes de adjudicación de compra de muchas empresas actuales.

Se hace precisa la homologación debido a la competitividad del mercado actual, y a la búsqueda de seguridad en las operaciones. La confianza mutua entre proveedor y comprador es muy necesaria, pues repercute en ahorro de tiempos y mejora de la satisfacción.

Es importante obtener información sobre los proveedores, previamente a la realización de una solicitud de ofertas.

Información de los proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Memorias anuales y catálogos de los proveedores analizados• Petición de informes comerciales a firmas especializadas• Entrevistas mantenidas con vendedores y representantes de los proveedores• Informaciones recogidas a otras empresas compradoras.• Realización de visitas a los proveedores potenciales• Auditorias y cuestionarios.

Heinritz, S. (2000) comenta que el objetivo de seleccionar cuidadosamente los proveedores es el de encontrar la o las fuentes que más satisfactoriamente cumplan los requerimientos de la empresa. Estos mediante una comparación de las características que los distinguen. Al formar alianzas con las fuentes de abastecimiento lo más importante es llevar una buena relación, los elementos que contribuyen a mantener y mejorar esta relación se encuentran enunciados a continuación:

- ✓ Completa claridad en las especificaciones del producto. → Mutuo entendimiento en las condiciones de uso y compra.
- ✓ Mutua confidencialidad.
- ✓ Mutua consideración.
- ✓ Interés genuino en el problema de proveer y comprar.

- ✓ Cooperación.
- ✓ Mejoramiento continuo.
- ✓ Buena voluntad.

La selección del proveedor adecuado no puede basarse solo en un criterio, como por ejemplo el precio. Debe estar basada en una evaluación de muchas consideraciones más como la calidad, tiempos de entrega, etc. (Bayraktar, D. 2003).

Se puede establecer que la selección de proveedores debe respaldarse en el análisis contextual de al menos dos aspectos relevantes: (1) la relación con los proveedores, (2) el tamaño de la base de proveedores requerido.

Relación con los proveedores

Según Kamman y Bakker (2004), una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento; en consonancia con este planteamiento, Vijay (2006) y Jae-Eun y Brenda (2008) afirman que una empresa no compite sola, pues forma parte de una red dentro de la cual debe competir en forma colaborativa, con miras a mejorar su calidad, entrega y rendimiento, mientras que simultáneamente reduce sus costos.

En este sentido, Zutshi y Creed (2009) plantean que la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible

Tales planteamientos fueron corroborados por Chen y Li (2005), quienes demostraron que la estrategia de aprovisionamiento puede proporcionar ventaja competitiva duradera, a partir del fortalecimiento de las relaciones con los 24 proveedores, la comunicación abierta entre los socios de la cadena de abastecimiento y el desarrollo relaciones estratégicas de largo plazo.

Tamaño de la base de proveedores requerido

Para Ghodsypour y O'Brien (1998) existen dos situaciones posibles: abastecimiento con fuente única y abastecimiento con fuente múltiple. La primera situación se presenta cuando cualquier proveedor está en capacidad de ofrecer un buen desempeño en un grupo de criterios de selección determinados; también se presenta cuando el proveedor posee el monopolio o la distribución exclusiva de cierto producto. En el primer caso, es posible elegir un único proveedor, que resulte calificado como el mejor; en el segundo, no se tiene ninguna opción de elegir.

Para Ghodsypour y O'Brien (2001) el abastecimiento con fuentes múltiples es muy conveniente cuando se trata de materiales o insumos que se consideran críticos para la organización. Un material es crítico cuando su desabastecimiento puede ocasionar que un proceso productivo se detenga.

En oposición a Ghodsypour y O'Brien (2001), Dowlatshahi (2000) y Choy, Lee y Lo (2003) plantean que abastecerse de un alto número de proveedores podría dificultar la construcción de relaciones estrechas y de largo plazo. En esta vía. Shin, Collier y Wilson (2000) recomiendan una base de proveedores reducida, pero no ven conveniente abastecerse de un único proveedor, pues se reduce la oportunidad de aprovechar buenas ofertas de otros actores de la cadena de abastecimiento. Sin embargo, ninguno de los dos enfoques expone una solución plenamente acertada para la definición del tamaño de la base de proveedores y, por lo tanto, es una decisión compleja y dinámica que depende de diversos factores relacionados con la localización, la capacidad, el portafolio de productos, la infraestructura Logística y otros factores relevantes por parte del proveedor.

Hong y Hayya (1992) concuerdan con Birgün (2003), al afirmar que en el caso de empresas bajo enfoques de gestión JIT es más conveniente trabajar con varios proveedores especializados en componentes específicos, con capacidad de entrega frecuente y en pequeños lotes, pero en un número adecuado y estable que permita construir relaciones comerciales de largo plazo.

g) Insumos

Es un término aplicado en el ámbito más que todo económico y de marketing, pero básicamente se puede decir que un insumo es cualquier elemento que represente una fracción en la elaboración de un producto, entendiéndose como producto, todo aquello que se produce para un determinado fin.

Los insumos críticos son aquellos insumos que tienen relación directa con el producto o servicio que ofrecen, tanto en su funcionalidad, presentación, calidad, imagen, etc.

El término insumo se utiliza para hacer referencia a todos aquellos implementos que sirven para un determinado fin y que se pueden denominar como materias primas, específicamente útiles para diferentes actividades y procesos. El recurso a ciertos insumos siempre tiene que ver con actividades productivas que tienen por fin la realización de otro bien más complejo y que implica un mayor proceso de elaboración. Cuando el insumo es utilizado en combinación con otros insumos más o menos complejos para la elaboración de otro tipo de productos, dejan de considerarse como tales ya que han perdido sus características esenciales. Hay diferentes tipos de insumos que pueden ser útiles en diferentes tipos de

situaciones o actividades. Mientras algunos insumos son útiles para un único tipo de actividad, otros pueden ser componentes de diversos productos manufacturados. Evidentemente, mientras más único y difícil de conseguir sea el insumo, mayor o más elevado será su precio por lo cual también se elevarán los costes del producto final. Esto sucede por ejemplo con insumos como ciertos recursos naturales de difícil acceso, productos alimenticios exclusivos, etc. Los insumos son la parte esencial de todo proceso productivo y no contar con ellos es una de las principales razones por las cuales una industria se puede ver parada. Las principales causas de falta de insumos puede ser la escasez de los mismos en determinadas regiones (lo cual hace que conseguirlos en otras partes sea extremadamente caro), la elevación de los precios, la presencia de factores externos que pueden contribuir a su escasez, etc.

En muchos ambientes productivos la mano de obra también es considerada un insumo de vital importancia ya que es la responsable de encadenar todos los procesos productivos entre el producto primario y el producto finalizado. Al mismo tiempo, la mano de obra puede presentar los mismos problemas que el resto de los insumos materiales en lo que hace a su acceso, a su mantenimiento, etc.

Otro concepto permite nombrar insumo a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.

Por sus propias características, los insumos suelen perder sus propiedades para transformarse y pasar a formar parte del producto final. Puede decirse que un insumo es aquello que se utiliza en el proceso productivo para la elaboración de un bien.

El insumo, por lo tanto, se utiliza en una actividad productiva que tiene como objetivo la obtención de un bien más complejo o diferente tras la realización de un proceso productivo.

h) Importaciones

Son el transporte legítimo de bienes y servicios del extranjero los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales.⁷

⁷ Sullivan, Arthur; Sheffrin, Steven M. (2003). Economics: Principles in Action. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. p. 552.

La importación consiste en el introducción a plaza para el consumo de mercaderías procedentes del exterior del territorio aduanero nacional, sujetas al pago de tributos o al amparo de las franquicias correspondientes.⁸

Es el acto de introducir un conjunto de bienes y servicios adquiridos en el extranjero o introducidos a un país, dirigidos al consumo o a la reelaboración.

Entonces, la importación lo que hace es trasladar de manera formal y legal productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo y el uso del país al que se llevan. Las importaciones, es decir, los productos que se importan, ingresan al país de recepción a través de las fronteras y normalmente están sujetos al pago de cánones que establece el país en cuestión. Asimismo, existen otras tantas condiciones que se imponen para regular esta actividad comercial.

El objetivo primordial que se persigue con la importación es el de poder adquirir, disponer, productos, bienes, que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación, o son de mejor calidad.

Por lo expuesto por los autores mencionados se infiere que las importaciones se vincula directamente al comercio internacional y consiste, por tanto, en transacciones de bienes y servicios desde un país extranjero a nuestro país, pero no tienen por qué ser vendidos por otro país y comprados por nuestro país pues además de la compra/venta incluye trueques, regalos o donaciones.

i) Lead time

El lead time es una expresión genérica utilizada mucho en la logística para analizar la rapidez del flujo de materiales y que podríamos definir como:

El tiempo que media desde que se inicia un "proceso operativo" (aprovisionamiento, almacenaje, fabricación, distribución, etc.) hasta la finalización del mismo.⁹

Así podríamos hablar del lead time del aprovisionamiento, del lead time de fabricación, etc. Así, por ejemplo el lead time del aprovisionamiento de materiales sería el tiempo total invertido desde que se reconoce la necesidad de comprar el producto hasta que el mismo está físicamente situado en el almacén y disponible

⁸ <http://www.aduanas.gub.uy/>

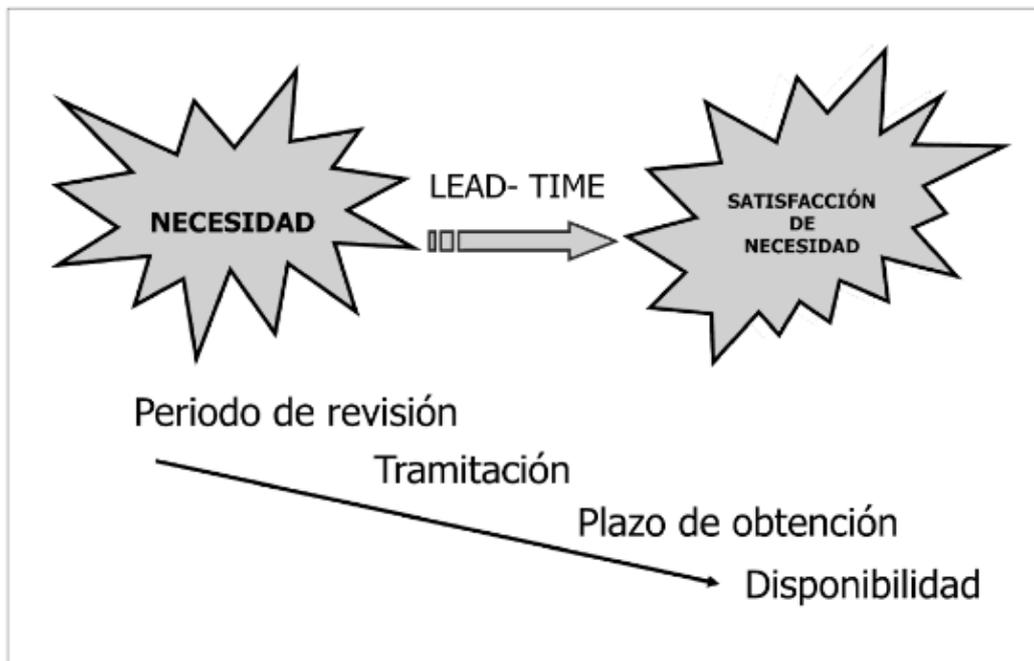
⁹ Anaya, J. (2015), *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*(5ta edición). Madrid, España: Esic Editorial

para su utilización; lógicamente, este lead time se podría descomponer en diferentes segmentos de tiempo, tales como:

- Cálculo de necesidad del material.
- Tramitación del pedido al proveedor
- Plazo de entrega al proveedor
- Recepción y control de calidad del producto.
- Ubicación física en las estanterías del almacén

Comunicación al sistema informático y/o administrativo de la disponibilidad del producto para su utilización.

Figura 2: Concepto del lead – time



El lead time está básicamente relacionado a la logística, este término logística proviene del campo militar; el cual está relacionado con la adquisición y suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión. Los ingenieros logísticos de las compañías siempre han coordinado la gestión de aprovisionamiento de los suministros y materiales y el reporte continuo de insumos para sus ejércitos, enfrentando las batallas sin contratiempos y con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente su misión. En la actualidad es cada vez más frecuente la utilización de este término por parte de organizaciones que

cuentan con un número elevado de punto de suministro y de clientes geográficamente dispersos. Un ejemplo representativo de esta situación lo constituyen las multinacionales, que llevan a cabo el aprovisionamiento de materiales, la fabricación y la distribución de sus productos en distintos países. El tiempo en el que se llevan a cabo estos aprovisionamientos se le considera lead time.

Acercando el área de producción a la visión general de una organización y los desafíos que estas presentan en la actualidad, es fundamental considerar como indicadores imprescindibles a los Lead Times.

Lead Time Logistic (Tiempo de entrega logística): comprende el intervalo de tiempo que tarda la organización desde que se abastece de materias primas, materiales e insumos hasta que el producto terminado es distribuido al cliente.

Lead Time de fabricación (Tiempo de entrega de fabricación): comprende el intervalo de tiempo que tardamos en producir una unidad o un lote de unidades.

Lead Time GAP (Tiempo de previsión de las necesidades del cliente): En este intervalo de tiempo es cuando se deben realizar las previsiones respecto a los puntos y cantidades de pedido futuras. La magnitud del GAP es directamente proporcional con los errores en las previsiones.¹⁰

El Lead time (Tiempo de toda la operación) depende de la capacidad o flujo de productos que se tiene o manipulan, en relación a los requerimientos de los clientes, esta se puede medir en términos de tecnología, mano de obra, recursos financieros, entre otros.

¹⁰ Javier Bonilla García, Pablo Reyes Pruneda, Jaime Luis Padilla Aguilar. Técnicas e instrumentos de medición de la productividad y la calidad. Guía técnica N.4. Secretaria del Trabajo y Previsión Social: Dirección General de Capacitación y Productividad, 1996.

1.3. Antecedentes del estudio

La gran industria láctea se encuentra verticalmente integrada a lo largo de la cadena, desde el acopio de la leche hasta su distribución, lo que le permite ser eficiente, mantener precios competitivos, incrementar el valor agregado de la producción y bloquear el ingreso nuevos actores. Su altísima concentración de mercado le confiere un gran poder negociador ante los ganaderos, proveedores de la materia prima, hacia los canales de venta minoristas y con el Gobierno.

El sector lácteo peruano cuenta con una amplia gama de productos y presentaciones que se ajustan a las exigencias del mercado local, en sus diferentes estratos socioeconómicos; las estrategias de "astillamiento del mercado" y de precios inferiores a los productos importados, limitan la posibilidad de ingreso de productos extranjeros. Altos presupuestos de mercadotecnia (publicidad y distribución) mantienen un fuerte posicionamiento entre los consumidores, que resaltan los beneficios para la salud de los diversos productos, consiguiendo fidelidad de marca. Las empresas cuentan con rigurosos controles que evitan variaciones en sus estándares de calidad.

En la última década, la producción lechera ha experimentado un aumento en sus cifras, debido a una mayor demanda del mercado por el producto, mejora en la capacidad adquisitiva de la población, así como en la difusión de las bondades de los productos lácteos para una dieta saludable desde niños. Es por ello, que las empresas productoras de lácteos deben enfocarse a mejorar sus tiempos para poder seguir atendiendo la demanda que existe en el mercado tanto nacional como internacional. En este escenario los proveedores ejercen un papel fundamental, ya que son los que surten a las empresas de los insumos necesarios para el proceso productivo, y por lo tanto pueden negociar el precio de estos productos, así como la variación de la calidad de los mismos.

El abastecimiento de materia prima es uno de los puntos críticos del sector. Como se ha comentado, la producción de leche fresca no cubre los requerimientos del mercado interno, por lo que se tiene que recurrir a importaciones. Las empresas de mayor tamaño, al tener dispersos sus puntos de acopio, cuentan con una amplia red de transporte que les permite llegar a los mismos. Se estima que estos son más de 15,000 a nivel nacional (16,000 en el 2009), siendo principalmente pequeños ganaderos. En tal sentido, la dificultad en acceder al abastecimiento de estos productores, sea por limitaciones logísticas o por problemas sanitarios, puede afectar la oferta de leche de la industria local, a pesar de que, tal como se ha

mencionado, existe el abastecimiento de las importaciones a través de la leche en polvo.¹¹

El modelo peruano se basa en una estructura de producción de ancha base, con insumos mayoritariamente locales, que le da independencia de los altibajos del mercado mundial, y que, si bien es cierto que tiene como su principal mercado el mercado local, se distingue un esfuerzo especial por incursionar en el mercado internacional, habiendo logrado colocar productos lácteos peruanos en más de 60 países. Sin embargo, ya que el Perú aún no se autoabastece al 100% de productos lácteos, para un adecuado abastecimiento del mercado es necesario importar tanto insumos (leche en polvo, sueros, grasa láctea), para elaboración de derivados lácteos, como productos terminados, como queso, leche condensada, mantequilla, etc.¹²

1.4. Marco conceptual

a) Arancel

Un arancel es un impuesto de importación. Los aranceles se dividen en dos categorías. Los aranceles específicos se imponen como un cargo fijo por cada unidad de bien importada. Los aranceles de valorem se imponen como una tarifa proporcional al valor de un bien importado. Si bien el objetivo principal de los aranceles es proteger tanto a productores y empleados nacionales, de la competencia extranjera, también elevan los ingresos del gobierno.

b) Abastecimiento

El abastecimiento es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa, aplicándose muy especialmente cuando ese sujeto económico es una ciudad. Cuando es un ejército se le suele aplicar el nombre de intendencia.

c) Codex Alimentarius

Código alimentario, se ha convertido en un punto de referencia mundial para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los

¹¹ Análisis del sector lácteo peruano. Ing. M. Sc. José Mauricio Zavala Pope, especialista en agroindustria de la Dirección General de Competitividad Agraria, del Ministerio de Agricultura del Perú; Diciembre 2010.

¹² **Asociación de Industriales Lácteos del Perú (ADIL):** Sector lácteo Peruano duplicó su producción en 15 años, , Noviembre 2016

organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional. Su repercusión sobre el modo de pensar de quienes intervienen en la producción y elaboración de alimentos y quienes los consumen ha sido enorme. Su influencia se extiende a todos los continentes y su contribución a la protección de la salud de los consumidores y a la garantía de unas prácticas equitativas en el comercio alimentario es incalculable.¹³

d) Calidad

Es una herramienta básica e importante para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

e) Sistema de compras

Sistema es un conjunto de cosas que relacionadas entre si ordenadamente contribuyen a determinado objeto. En cuanto a compras nos dice que proviene del latín comparare, cotejar, y que se traduce como adquirir algo por dinero. Por lo anterior se puede decir que un sistema de compra sería la adquisición de un determinado objeto a través de dinero. El sistema de compras lo podemos dividir en:

1. **Sistema centralizado.** Este concepto se refiere a la concentración de autoridad en un departamento y al control central de las compras, en las oficinas generales, aunque haya diversas sucursales en distintos lugares.
2. **Sistema descentralizado.** En este sistema existen varios grupos independientes de compras que reportan a sus jefes de las plantas o sucursales, sean locales o regionales, en vez de hacerlo a un jefe de compras general.
3. **Sistema mixto.** Este sistema opera en empresas grandes y con varias sucursales, en las que, por su giro, realizan de manera

¹³ www.fao.org

descentralizada sus compras, ya que esto no afecta mayormente la calidad, precio ni condiciones de pago, y si les favorece a la continuidad, volúmenes y condiciones de entrega.

f) Proveedor

Un proveedor es una persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

g) Lead time

Es el tiempo total desde que el cliente hace su pedido hasta que se entrega. Desde la óptica del cliente, es el tiempo que "tiene que esperar" por el producto.

h) Planificación

La planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.

i) Homologación de proveedores

La homologación de proveedores es el proceso por el cual una empresa define aquellos proveedores que están cualificados para suministrarle productos o servicios.

j) SAP

Es un Sistema informático de gestión empresarial. A esta clase de Sistemas se los denominan Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que significa Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales.

k) Pedido de compras

Documento de SAP que es creado por el Departamento de Compras y es enviado a los proveedores con el fin de solicitar la adquisición de bienes y/o servicios.

Constituye el documento legal del acuerdo entre comprador y vendedor. Como documento constituye uno de los eslabones de la cadena de Compras y es el que, siendo generado por los responsables Compras, establece la relación formal con el proveedor en el proceso de adquisición.

l) Gestión logística

Es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada.

m) Sector Agropecuario

Es la parte del sector primario compuesta por el sector agrícola (agricultura) y el sector ganadero o pecuario (ganadería).

n) Logística

El proceso de planificar, ejecutar y controlar de una manera efectiva y eficiente el flujo de materias primas, inventario en curso y producto terminado, así como la información relativa a estos, desde el punto de Origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

Capítulo II

Planteamiento del problema

2.1. Descripción de la realidad problemática

Los productos lácteos son parte de la canasta básica familiar, representando el 3.4%. La leche dadas sus condiciones nutritivas, es el alimento ideal por excelencia, para el desarrollo humano y para combatir la desnutrición infantil.

Según el Codex Alimentarius, por producto lácteo se entiende un “producto obtenido mediante cualquier elaboración de la leche, que puede contener aditivos alimentarios y otros ingredientes funcionalmente necesarios para la elaboración”. La diversidad de productos lácteos varía considerablemente de región a región y entre países de la misma región, según los hábitos alimentarios, las tecnologías disponibles de elaboración de la leche, la demanda de mercado y las circunstancias sociales y culturales.¹⁴

Actualmente el abastecimiento de la materia prima es uno de los puntos críticos del sector lácteo. El departamento de Compras solo tiene homologado a un solo proveedor para determinados insumos (consideremos como críticos a

¹⁴ <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos>

las vitaminas, aditivos, espesantes, cereales, etc). Esta falta de gestión en poder tener más de dos proveedores para un insumo se debe a que no se invierte tiempo en la búsqueda e investigación de ellos además de la revisión de documentos que envían los proveedores.

La mayoría de los proveedores de insumos para la industria láctea provienen del continente asiático, sin embargo, las fábricas como en la china están cerrando por los problemas medioambientales como la contaminación y se ven obligadas a parar su producción.

Mientras las pocas empresas que quedan operando no se abastecen con los requerimientos ya solicitados de sus clientes. Esto conlleva a que aumente el tiempo de entrega del insumo, el precio y por qué no decirlo también disminuya la calidad.

Es así que las empresas optan por comprar al proveedor local el cual tiene stock de ese insumo sin embargo esta tampoco es una solución recomendable ya que el precio al que se compra es mucho mayor.

El principal reto de las empresas es lograr la eficiencia y eficacia en su proceso productivo, desde el acopio de la materia prima hasta la distribución de los productos finales.

La falta de planificación, la demora en la entrega de documentación y el desarrollo de proveedores alternativos, hace que este reto sea un poco más complejo de superar.

Toda empresa tiene un departamento de compras, en el recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materias primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) indispensable para la producción de bienes y servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos.

De esta manera la gestión de compras va permitir aumentar los beneficios de la empresa, ya que las compras representan unas cantidades importantes para la empresa. Además, condiciona seriamente la calidad del producto final, ya que deben adquirirse las materias primas y auxiliares adecuadas para que el proceso de producción se realice con eficacia.

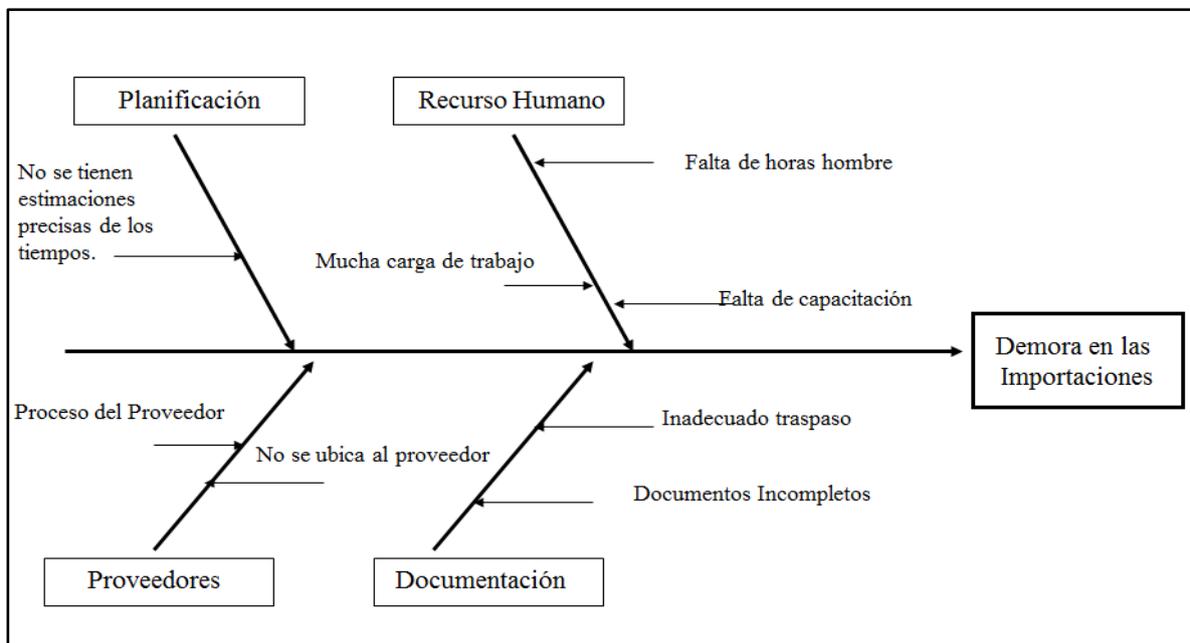
Debido a la alta competitividad que día a día se incrementa, las empresas productoras de leche deben seleccionar a sus proveedores, los cuales deberán ser evaluados de manera rigurosa a fin de garantizar que la materia prima llegue a la planta con la calidad y en el tiempo necesario.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo lograr mejorar la gestión de compras del proceso de aprovisionamiento de insumos críticos importados por empresas productoras de lácteos?

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Figura 3: Diagrama de Ishikawa.



Capítulo III

Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

- Desarrollar un plan de acción que permita mejorar la gestión de compras del proceso de abastecimiento de insumos críticos importados por empresas productoras de lácteos.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer las causas de la demora de entrega de insumos importados.
- Identificar los insumos que se consideran críticos para la producción de productos lácteos.
- Analizar los proveedores de mi competencia en el sector usando herramientas de información de comercio internacional
- Identificar el mercado de proveedores
- Desarrollar proveedores alternativos

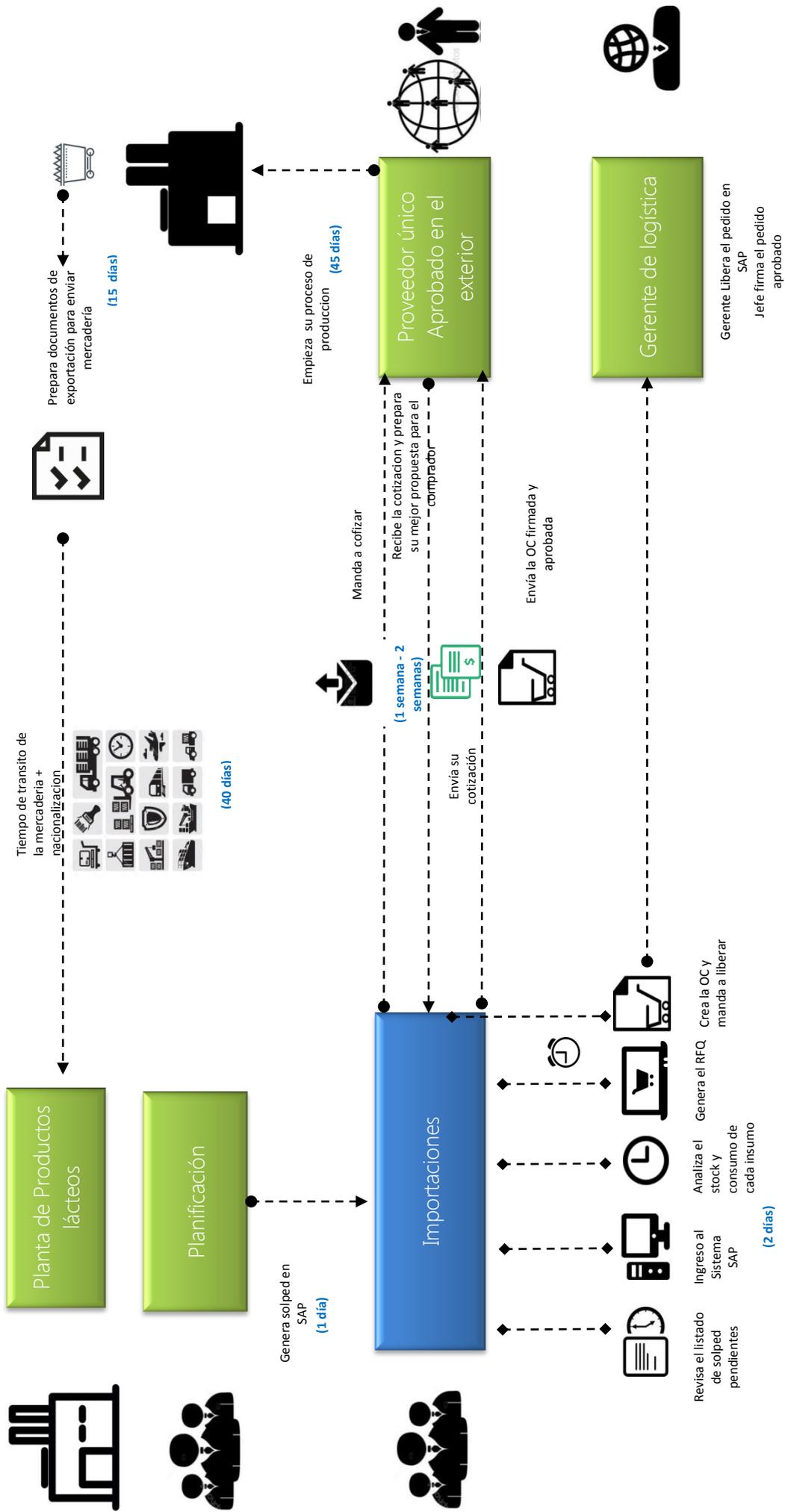
Capítulo IV

Formulación del diseño

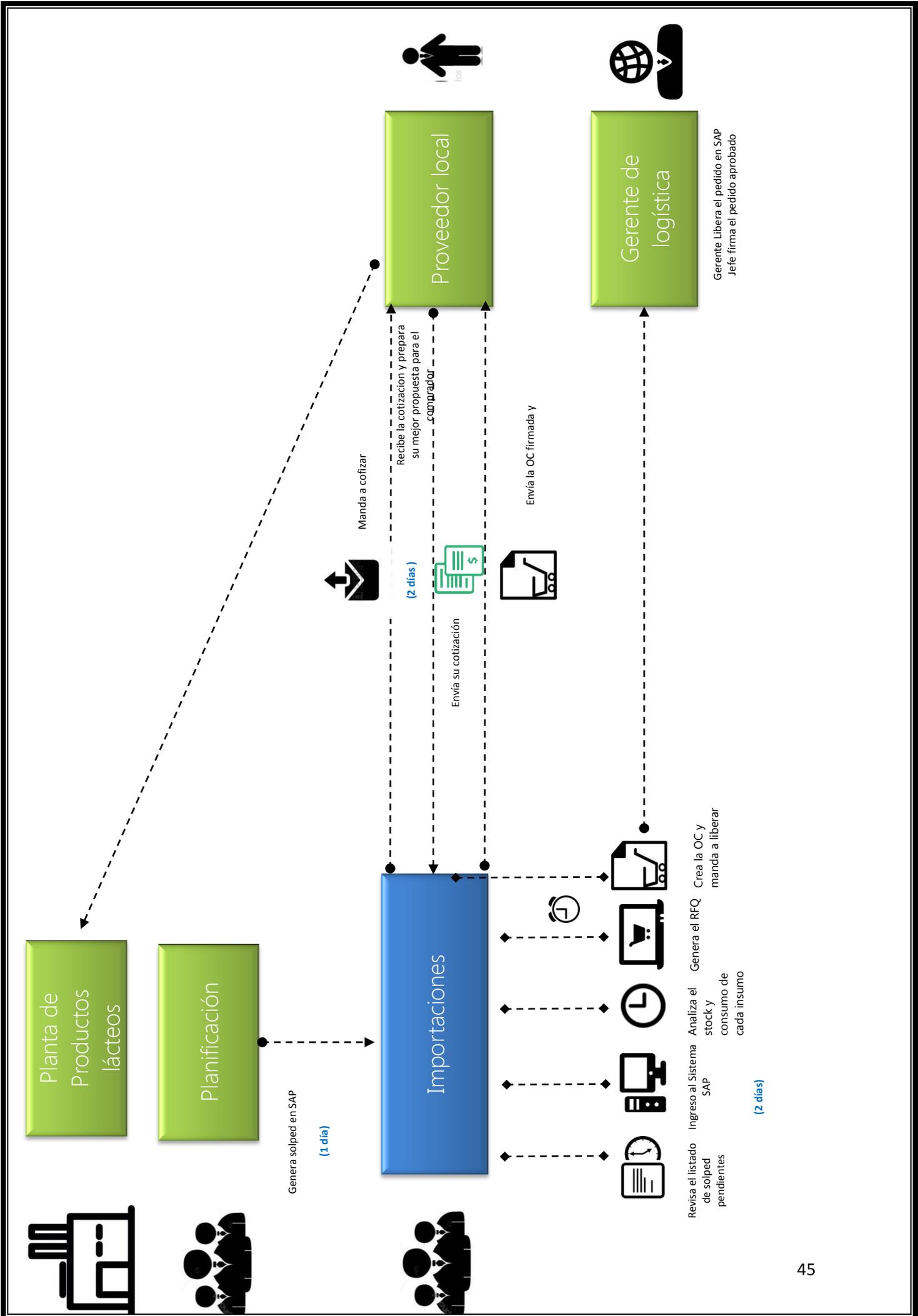
4.1. Diseño esquemático

Situación actual

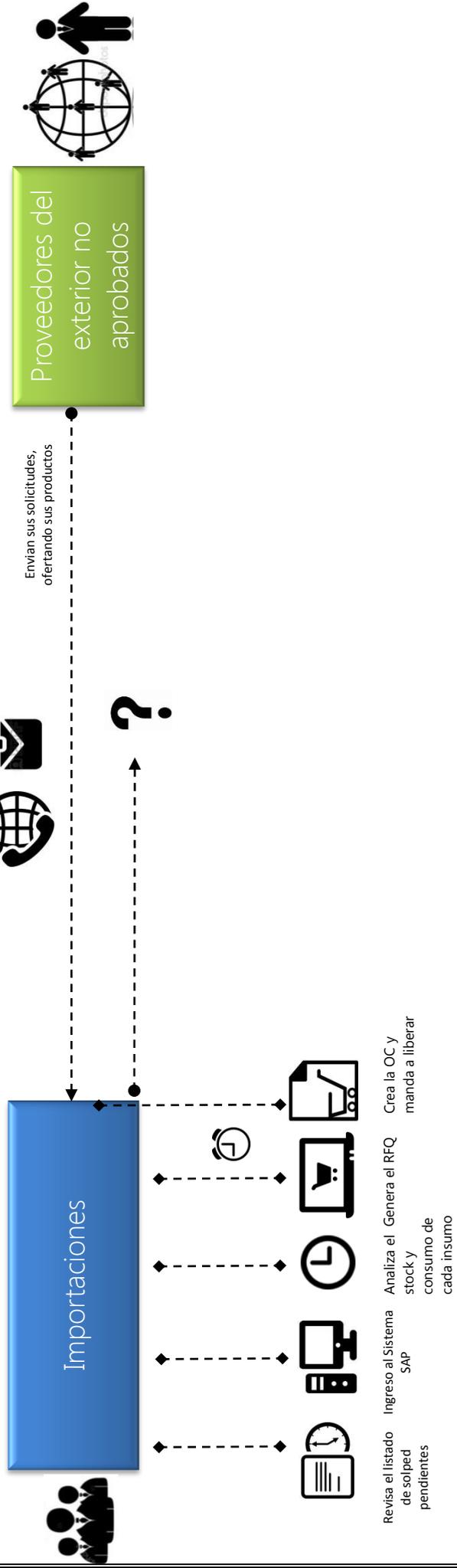
- Para poder realizar la propuesta de desarrollo de proveedores alternativos que mejora la gestión de compras del proceso de abastecimiento de insumos críticos importados por empresas productoras de lácteos se realizó el diseño actual del flujo de trabajo que se maneja en la mayoría de las empresas del sector, para ello se aplicó el método de la observación y encuesta.



Tiempo total aproximado: 3 meses y medio aprox



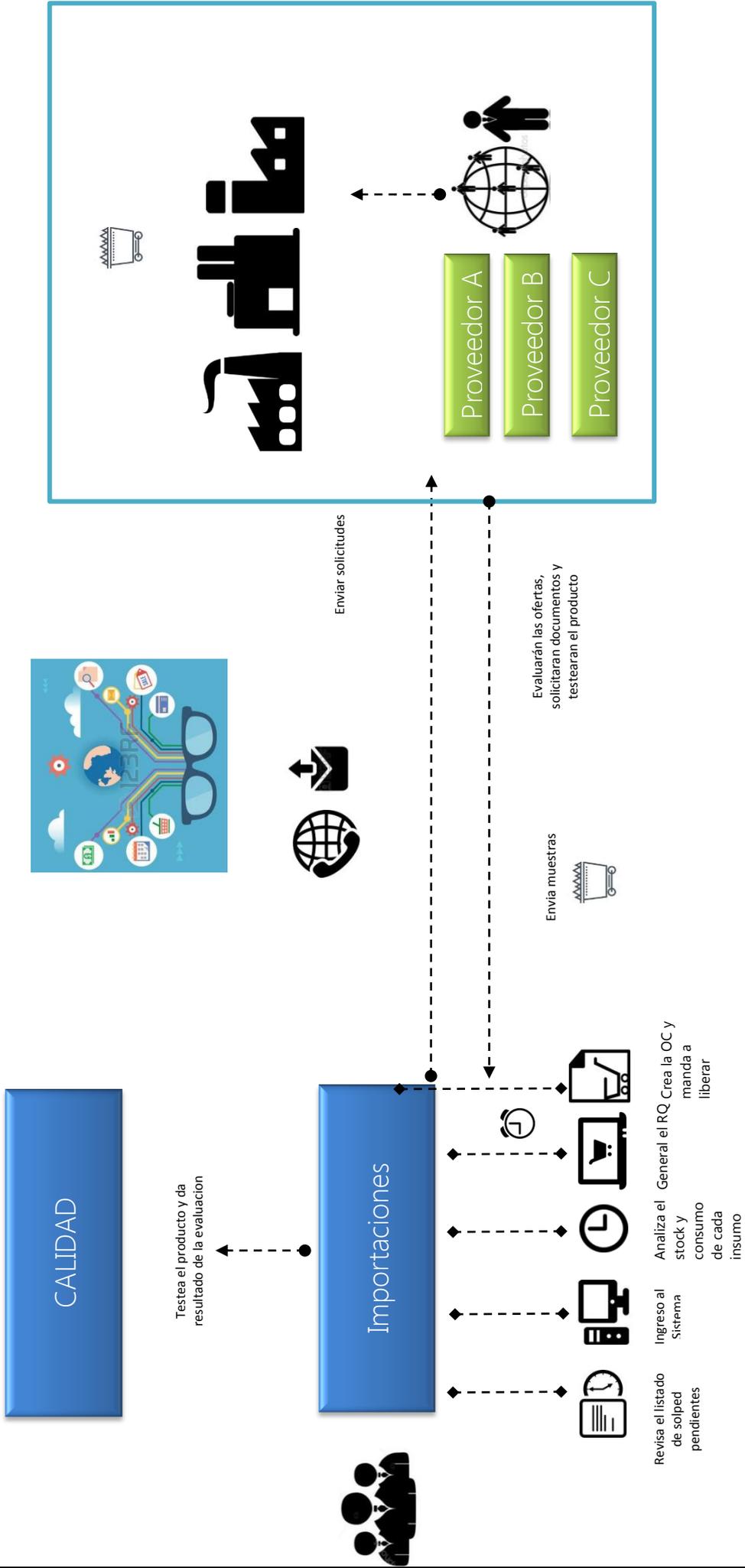
Gestión de Compras
El comprador no busca
alternativas

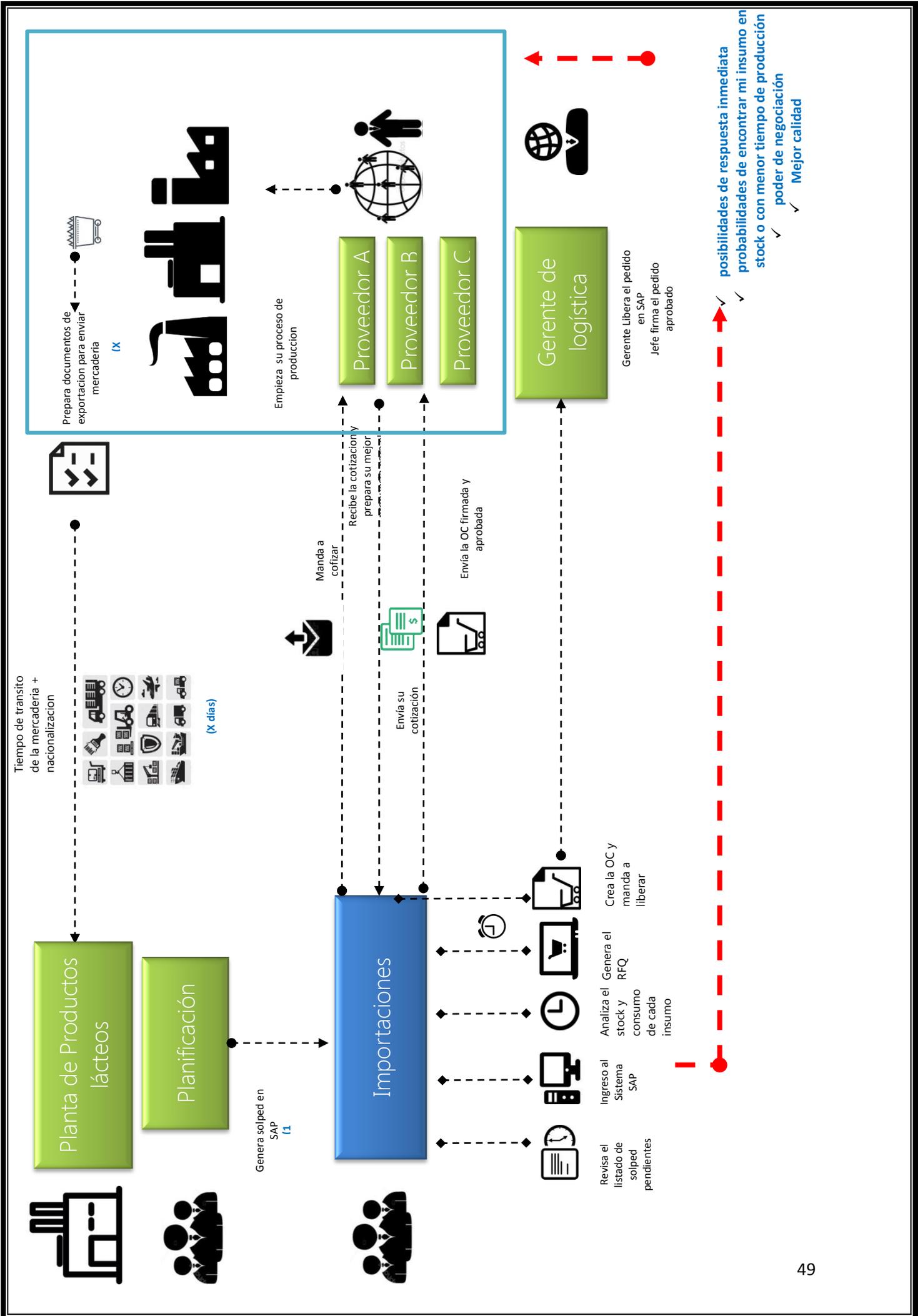


Situación propuesta

Mejora en la gestión de compras del proceso de aprovisionamiento de insumos críticos importados por empresas productoras de lácteos.

Gestión de Compras





4.2. Descripción de los aspectos básicos del diseño

El diseño actual de cómo operan las empresas del sector lácteo en el área de compras comienza por los requerimientos que una planta siempre va tener para poder producir los productos del rubro.

Estas solicitudes las procesa y analiza el área de planificación día a día, la cual va generar solicitudes de pedidos de cada insumo; esta solicitud generada en SAP va tener un tiempo estimado de entrega del material el cual tiene que ser gestionado por el área de compras.

El área de importaciones cada día revisa y analiza en SAP cada solped generada por el área de planificación para que pueda darle el debido tratamiento de acuerdo a la fecha de entrega de cada insumo.

Importaciones genera el requerimiento de compra y la envía a su proveedor. En este punto debemos resaltar que para los insumos críticos en su mayoría solo se tiene un proveedor al cual el área de importaciones está atado de depender muchas veces del precio y de la disponibilidad que se tiene del producto.

El comprador manda a cotizar con RFQ (requerimiento de compra) a su proveedor para que le confirme o le actualice el precio. Una vez tenga la respuesta de este, el comprador genera su orden de compra.

La orden de compra antes de ser enviada al proveedor debe liberada (aprobada en el sistema SAP) y luego firmada por el jefe del área.

Una vez la orden es enviada al proveedor, este debe confirmar la recepción de la orden y dar una fecha estimada de cuando estaría listo el insumo.

Pero ¿por qué siendo un insumo crítico las empresas no tienen más proveedores?, el error común de un comprador dentro de su gestión es básicamente no arriesgarse. Al ser un insumo crítico y sobre todo de productos que pertenecen a la canasta básica familiar, el miedo de desarrollar un proveedor que ofrezca un insumo que no cumpla los requisitos es muy grande. Además, el tiempo que tarda en desarrollarse un proveedor sobre todo cuando es del exterior es mucho más largo y hace que los compradores dejen de lado ese proceso en su gestión y solo se dediquen a colocar pedidos y darle seguimiento a sus órdenes.

En el segundo esquema la figura es básicamente la misma pero con algunas diferencias.

En ocasiones por una mala gestión el área de planificación no genera las solpedas a tiempo y se rompe el stock de un insumo. Es ahí donde el área de importaciones que está a cargo de esa compra tiene que recurrir al proveedor local el cual tiene en stock ese insumo.

Se sabe que su insumo importado demorara 3 meses aproximadamente y la solución más rápida es comprar al proveedor local, sin embargo el precio al cual se negocia esta compra es mucho más alto que el precio importado.

El tercer esquema nos detallada como proveedores del exterior ofrecen sus productos. Envían correos, llaman para poder empezar una negociación sin embargo, el área de importaciones no ofrece feedback de lo ofertado.

Descripción del diseño de propuesta de mejora

Para la propuesta de solución se espera que el comprador del área de importaciones pueda mejorar su gestión de compra desarrollando proveedores con el fin de poder reducir tiempos, costos y tener la posibilidad de mejorar la calidad de su producto final.

El comprador deberá identificar los insumos que cuentan con un solo proveedor, analizar a la competencia para poder identificar que otros proveedores puede aprobar.

De la misma forma, usando herramientas digitales de investigación de mercado, con la partida arancelaria puede ver que otras empresas y a que precios importan ese insumo.

Para la óptima gestión de su compra el comprador debe contactarse con su proveedor en el exterior ya sea vía mail o telefónica solicitando cotizaciones del insumo en referencia.

Una vez recibida la cotización deberá evaluar la documentación del producto contra los requisitos que solicita Gloria.

Si el proveedor no cumple con los requisitos en documentación se procede a evaluar al siguiente.

Validada ya la información se procede a solicitar envíen una muestra para poder realizar una prueba preliminar del insumo y validar toda la información dada previamente por el futuro proveedor.

El departamento de calidad prueba la muestra y emite el resultado de la prueba al área de importaciones informando si el insumo es aceptado o no.

Si el proveedor es aceptado se le coloca una orden de compra, de esa forma la gestión de compra de un comprador puede traer mejoras como:

- ✓ Más posibilidades de respuesta inmediata
- ✓ Más probabilidades de encontrar mi insumo en stock o con menor tiempo de producción
- ✓ Mejor poder de negociación
- ✓ Mejor calidad

Capítulo V:

Prueba del diseño

5.1. Métodos y técnicas para probar el diseño

Para la prueba del diseño se aplicó un caso práctico a una empresa en la cual se permitió desarrollar todo el plan de mejora en el proceso de gestión de compra.

Caso práctico

La empresa a la cual se le va a aplicar el diseño es la empresa Gloria SA

Gloria S.A

Gloria S.A. es una empresa que integra el GRUPO GLORIA y se dedica a la industria de preparar, envasar, manufacturar, comprar, vender, importar, exportar y comercializar toda clase de productos y derivados lácteos, conservas de pescado, refrescos, jugos, mermeladas, panetones, snacks, y toda clase de productos alimenticios y bebidas en general. Gloria es considerada la empresa líder en el mercado peruano de productos lácteos.

La Empresa Gloria S.A. fue constituida en 1941 por General Milk Company Inc., como una empresa dedicada a la producción de leche evaporada, la cual fue adquirida posteriormente por Carnation Company. En 1978 Lecha Gloria cambió su denominación social a Gloria S.A.

En 1986, José Rodríguez Banda S.A. (JORBSA), una de las más importantes empresas de transporte de carga pesada adquirió el porcentaje mayoritario de las acciones de Gloria en propiedad de accionistas nacionales y de las acciones en propiedad de Nestlé de Suiza, la cual había adquirido en 1985 a Carnation Company.

Es una de las más reconocidas por todos los peruanos por su alta funcionalidad, gran variedad de productos y por ser precursores y líderes en calidad en todas sus propuestas.

Dicha empresa, perteneciente al Grupo Gloria, se dedica no solo a los productos alimenticios y lácteos, sino también incursiona en cementos y nitratos, agroindustria y papeles y cartones.

A través de la historia. Gloria S.A. ha ido abarcando poco a poco nuevos mercados, expandiéndose desde sus orígenes, Arequipa, hasta llegar a ser el líder y marca número uno en el Perú. Los hermanos Rodríguez son ahora nuestro ejemplo de líderes estratégicos y visionarios, ya que son el ejemplo vivo de lo que se debe hacer como una empresa, no solo crecer desmesuradamente, sino expandirse y arriesgarse con nuevas marcas.

Opera en siete países: Gloria SA o Gloria Perú (Perú), DEPRODECA (Perú), Pil Andina (Bolivia), Corporación Suiza (Puerto Rico), Algarra (Colombia), Lechera Andina (Ecuador), CORLASA (Argentina), Ecolat (Uruguay).



Holding Alimentario

Empresa	Planta	Producto/ Servicio	
GLORIA S.A.	Huachipa Tarapoto Cajamarca Arequipa	Leche evaporada Yogurt Queso Mantequilla Leche condensada	Manjar Blanco Jugos Refrescos Envases y embalajes
PANIFICADORA GLORIA S.A.	Lima	Panetones	
AGROPECUARIA CHACHANI SAC	La Libertad	Ganadería	
AGROINDUSTRIAL DEL PERU	Lima	Ganaderia	
CORLASA	Santa Fé	Leche entera en polvo Leche descremada en polvo	Leches modificadas Butter oil
PIL ANDINA S.A.	LaPaz Cochabamba Santa Cruz	Leche evaporada Mantequilla Helados y salsa	Yogurt GAL
Lechera Andina		Leche pasteurizada larga vida UHT	
Suiza Dairy Corporation	San Juan	Lacteos y derivados	
Suiza Fruit	San Juan	Jugos Bebidas de frutas	
Neva Plastics	San Juan	Envases de plástico de alta densidad.	
Gloria Colombia S.A	Bogotá	Leches pasteurizadas y leche larga vida UHT Leche entera, semidescremada, descremada, deslactosada y con avena	Mantequilla Crema de leche UHT y pasteurizada Jugos Tampico
Conservas California S.A	Barranquilla	Néctares Jugos naturales Refrescos	Conservas de frutas y vegetales Productos culinarios y aguas.

Propuesta de solución

El área de importaciones de gloria se encarga de gestionar la compra no solo de los materiales insumos que requiere GLORIA S.A sino también en todas las empresas que son parte del GRUPO GLORIA está compuesto por 18 personas distribuidas de la sgte manera

Jefatura:

El jefe de importaciones es el encargado de dirigir toda el área

Supervisión:

2 supervisoras que verifican la labor de cada compradora

Operaciones:

2 personas encargadas de la nacionalización de cada despacho importado

Practicantes:

3 personas encargadas de dar soporte en el área

Compradoras:

8 personas divididas a su vez de acuerdo a cada sociedad o tipo de material que se compra

Transporte

1 persona que se encarga de coordinar el transporte para cada despacho.

De esta manera se realizaron y cumplieron todos los objetivos a seguir para el desarrollo óptimo de proveedores alternativos de insumos críticos de la sgte manera.

Se identificaron los insumos críticos que cuentan con proveedores únicos

MENÚ DE INSUMOS CRITICOS

BARNIZ	STOCK
CEREALES	ALCANCE
ESENCIAS	ALCANCE+PEDIDOS
ESPESANTES	HOJA
ESTABILIZANTES	ADUANAS
INSUMOS LÁCTEOS	
OLIGOELEMENTOS	
PAPEL	
PEGAMENTOS	
PRESERVANTES	
TAPAS DE PLÁSTICO	
TAPAS DE METAL	
VITAMINAS	
HOJALATA	
LAMINAS	
LIZOSIMA	
GRASA	
GLUCOSA	
ETIQUETA TERMICA	

Descripción	Insumo	Origen
AZUCARES	GLUCOSA	LOCAL
	STEVIA	USA
CEREALES	GRANO DE SOYA	CANADA
	MALTODEXTRINA	CHINA
	PROTEINA DE SOYA	CHINA
ESCENCIAS	CITRUS PUNCH	USA
	ESENCIA DE DURAZNO	CHILE
ESENCIAS	AROMA DE LECHE	USA
	ESENCIA DE DURAZNO	CHILE
	SOY MASKING	USA
ESPESANTES	ALMIDON MAXIGEL	CHILE
		USA
	ALMIDON THERMEX	LOCAL
	CARRAGENINA	CHILE
	VISCARIN	USA
ESTABILIZANTES	FOSFATO	MEXICO
	LECITINA DE SOYA	INDIA
INSUMOS LÁCTEOS	LACTOSA	USA
	LACTOSA 5030	USA
LISOZYMA	LISOZIMA	ALEMANIA
PEGAMENTOS	JOWATHER	USA
REGULADOR PH	BICARBONATO	LOCAL
VITAMINAS	ACIDO ASCORBICO	LOCAL
	ACIDO CITRICO	LOCAL
	ASCORBATO DE SODIO	LOCAL
	COLOR BETACAROTENO 1%	CHINA
Total general		

Analizar los proveedores de mi competencia en el sector

Se identificó como competencia de Gloria a las empresas Laive y Nestlé

Mediante una herramienta de investigación de mercado la cual brinda información de comercio internacional se pudo detectar a quienes, a cuanto y de donde compra mi competencia.



Previa subscripción, se ingresa a la cuenta de Gloria S.A



Realizo la búsqueda por RUC

Es seguro | https://www.cobusgroup.com/simple-perf

INFOADUANA Importaciones Consulta Simple

SELECCIONE LA FORMA QUE DESEA BUSCAR: POSICIÓN ARANCELARIA O RUC

> POSICIÓN ARANCELARIA > RUC 20263322496

SELECCIONE EL FILTRO DE LA CONSULTA:

> DESDE 01 Enero 2016 HASTA 23 Abril 2017

> ADUANA Todas > VIA DE TRANSPORTE Todas

> PAÍS DE ORIGEN Todas > PAÍS DE ADQUISICIÓN Todas

> ORDENADO POR Todas

EJECUTAR CONSULTA DIRECTO A EXCEL

Se puede seleccionar por rango de año, meses o días.

Es seguro | https://www.cobusgroup.com/simple-resultados-perf

INFOADUANA Importaciones Consulta Simple

DETALLE CONSULTA

> NESTLE PERU S.A. 20263322496

> Periodo 01/01/2016 - 23/04/2017

Resultados: 242, Página: 1 de 13

Página de resultados: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 SIGUIENTE

	POSICIÓN ARANCELARIA	TOTAL FOB	TOTAL FLE	TOTAL SEG	TOTAL CIF	TOTAL CANT	TOTAL PESO NETO	FOB(%)	CIF(%)
>	2309.10.90.00	20.840.543,05	1.412.480,09	9.655,67	22.262.678,81	20.669.244,39	20.669.244,39	23,94	24,46
>	7210.12.00.00	9.494.280,01	495.475,52	4.465,68	9.994.221,21	9.812.962,00	9.812.962,00	10,91	10,98
>	0402.10.90.00	6.853.412,40	325.278,81	3.616,37	7.182.307,59	3.457.050,00	3.457.050,00	7,87	7,89
>	1804.00.12.00	6.351.544,50	24.750,50	2.912,29	6.379.207,29	990.800,00	990.800,00	7,30	7,01
>	0405.90.20.00	6.275.318,29	134.971,57	3.182,28	6.413.472,14	1.743.800,00	1.743.800,00	7,21	7,05
>	1803.10.00.00	4.589.621,20	8.401,00	2.034,69	4.600.056,89	999.000,00	999.000,00	5,27	5,05
>	0402.21.19.00	4.453.431,13	231.565,00	2.221,78	4.687.217,91	1.732.950,00	1.732.950,00	5,12	5,15
>	0404.10.90.00	3.448.240,61	143.287,55	1.634,17	3.593.162,33	3.187.465,00	3.187.465,00	3,96	3,95
>	8418.50.00.00	2.493.011,95	118.985,85	1.112,39	2.613.110,19	6.187,00	416.930,00	2,86	2,87
>	1517.90.00.00	2.312.145,93	79.753,10	1.040,27	2.392.939,30	771.400,00	771.400,00	2,66	2,63
>	0806.20.00.00	2.105.080,00	27.715,00	974,84	2.133.769,84	846.816,00	846.816,00	2,42	2,34
>	2008.11.90.00	1.743.835,04	67.421,34	786,44	1.812.042,82	909.783,30	909.783,30	2,00	1,99
>	3302.10.90.00	1.342.833,85	64.068,31	625,19	1.407.527,34	121.382,99	121.382,99	1,54	1,55
>	1905.31.00.00	1.290.071,02	121.485,00	2.245,50	1.413.801,52	765.813,21	765.813,21	1,48	1,55
>	2008.19.90.00	1.178.168,00	4.016,20	526,87	1.182.711,07	104.624,00	104.624,00	1,35	1,30

Obtengo a información en formato Excel para poder seleccionarla y analizarla

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following columns: A (AZON SOCIA), B (TIPO), C (ENTO IMPORION), D (ARANCIPION), E (POSHA DESPA), F (CION COMEPCION), G (COMEPCION COMEPCION), H (COMEPCION COMEPCION), I (COMEPCION COMEPCION), J (COMEPCION COMEPCION), K (COMEBRE COMER), L (MARCA), M (MODELO), N (RACTERISTIO), O (FAE). The rows contain detailed information for various products, including 'LECHE DES/INSUMO PAF', 'DOG CHOW PRESENTAC ALIMENTOS', and 'GLUCODRY INSUMO PAF'. The spreadsheet is titled 'gional_1 del_28-4-2017_01_25_22' and is in 'Modo de compatibilidad'.

Identificar el mercado de proveedores

Buscar por partida arancelaria que empresas importan el insumo que yo requiero, de esta manera tengo una visión más amplia de toda la gama de proveedores que puede tener determinado insumo

Es seguro | https://www.cobusgroup.com/simple-perf

INFOADUANA Importaciones Consulta Simple

SELECCIONE LA FORMA QUE DESEA BUSCAR: POSICIÓN ARANCELARIA O RUC

> POSICIÓN ARANCELARIA 2918 15 30 00 BUSCAR > RUC BUSCAR RUC

SELECCIONE EL FILTRO DE LA CONSULTA:

> DESDE 01 Enero 2016 HASTA 23 Abril 2017

> ADUANA Todas > VIA DE TRANSPORTE Todas

> PAÍS DE ORIGEN Todas > PAÍS DE ADQUISICIÓN Todas

> ORDENADO POR Todas

EJECUTAR CONSULTA DIRECTO A EXCEL

Es seguro | https://www.cobusgroup.com/simple-resultados-perf

INFOADUANA Importaciones Consulta Simple

DETALLE CONSULTA

> 2918.15.30.00 citrato de sodio

> Período 01/01/2016 - 23/04/2017

Resultados: 28, Página: 1 de 2 Página de resultados: 1 2

IMPORTADOR	TOTAL FOB	TOTAL FLE	TOTAL SEG	TOTAL CIF	TOTAL CANT	TOTAL PESO NETO	FOB(%)	CIF(%)
E & M S.R.L.	738.995,95	70.792,08	1.097,71	810.885,74	732.510,00	732.510,00	54,67	54,95
FRUTAROM PERU SA	171.291,73	10.966,00	492,75	182.750,48	225.000,00	225.000,00	12,67	12,38
PEPSI COLA PANAMERICANA S.R.L.	130.313,78	13.793,64	103,69	144.211,11	45.258,62	45.258,62	9,64	9,77
CORPORACION JOSE R. LINDLEY S.A.	91.002,92	11.393,48	60,13	102.456,53	39.205,31	39.205,31	6,73	6,94
ZAZU INDUSTRIAL S.A.C.	67.245,00	4.950,00	122,19	72.317,19	75.000,00	75.000,00	4,97	4,90
AJEJPER S.A.	63.920,00	433,65	64,10	64.417,74	10.348,34	10.348,34	4,73	4,37
MERCK PERUANA S.A.	18.838,81	353,70	235,48	19.427,99	877,43	877,43	1,39	1,32
PRODUCTOS EXTRAGEL Y UNIVERSAL S.A.C.	18.580,00	2.400,00	75,00	21.055,00	25.000,00	25.000,00	1,37	1,43
QUIMICA COMERCIAL S.A.	16.708,00	1.792,00	208,85	18.708,85	25.000,00	25.000,00	1,24	1,27
DROKASA PERU S.A.	14.805,00	875,00	166,74	15.846,74	25.000,00	25.000,00	1,10	1,07
INTERINSUMOS S.R.L.	8.586,91	1.083,54	61,62	9.732,07	12.663,58	12.663,58	0,64	0,66
MARVA S.A.C.	3.360,00	240,23	42,00	3.642,23	3.000,00	3.000,00	0,25	0,25
UNIQUE S.A.	1.578,02	70,95	1,16	1.650,13	177,01	177,01	0,12	0,11
INNOVA ANDINA S.A.	1.332,50	958,00	1,11	2.291,61	400,00	400,00	0,10	0,16
MC LABORATORIO S.A.C.	1.192,70	16,16	14,91	1.223,77	68,68	68,68	0,09	0,08
AMERICAN HOSP SCIEF EQUIP CO DEL PERU SA	703,17	52,94	6,56	762,67	24,00	24,00	0,05	0,05
CORPORACION MEDCO S.A.C.	683,00	462,00	5,00	1.150,00	50,00	50,00	0,05	0,08
NEGOCIAR S.A.C.	630,03	16,44	7,88	654,35	40,72	40,72	0,05	0,04

Desarrollar proveedores alternativos

Previamente investigo teléfonos de contacto

CAUSTIC SODA QUOTATION REQUEST - Mensaje (HTML)

Archivo Mensaje Análisis de correo electrónico de McAfee

Ignorar Correo no deseado Eliminar Responder Responder a todos Reenviar Más Reunión LEYDI CARHUAP... Al jefe Correo electróni... Mover OneNote Acciones Reglas Mover Categorizar Seguimiento Marcar como no leído Traducir Zoom

Respondió a este mensaje el 02/03/2017 01:58 p.m.
Mensaje enviado con importancia Alta.

De: Practicante Importaciones - Flores, Jushara (Gloria S.A.) Enviado el: lunes 20/02/2017 02:25 p.m.
Para:
CC: 'info@newchinachem.com'; 'luje6809@126.com'; 'jj@jebesen-jessen.de'; 'celia@tiankaichem.com'; 'befar@befar.com'; 'ri@uniparcabodoro.com.br'; 'wanghongchuan198248@yahoo.com.cn'
Asunto: CAUSTIC SODA QUOTATION REQUEST

Dear suppliers

Your support by sending us a CFR quotation for 3600 TM of caustic soda flakes 99% , partial deliveries of 600 TM / month

The quote must indicate:

- Manufacturer
- Validity of the offer.
- Payment terms

Thank you / best regards,

 **Jushara Flores Soto | Gloria S.A.**
Practicante Importaciones | Logística
Av. La Capitana,190 Huachipa Lima, Perú
praccomex@gloria.com.pe | Tel +(511) 317-2500 Anexo: 2154
www.gloria.com.pe

Respondió a este mensaje el 05/04/2017 07:52 a.m. Enviado el: miércoles 05/04/2017 07:4

De: Joan Ni <joanni@suzhouchem.com>
Para: Practicante Importaciones - Flores, Jushara (Gloria S.A.)
CC: Laura Wang; suzhouchem
Asunto: Suzhou-Chem

Hello!

Vitamin c is our major product.

Yes, we can offer

- Sodium ascorbate 40-80 mesh
- Ascorbic acid 40-80 mesh

Please indicate what quantity you are looking for? How soon? Which manufacturer you have approved? Which port the material will go to? South America, right?

Thank you.
Joan



Joan Ni
Suzhou-Chem Inc.
396 Washington Street, Suite 318, Wellesley, MA 02481 USA
Tel: 781 433 8618 Fax: 781 433 8619
email: joanni@suzhouchem.com
www.suzhouchem.com

Respondió a este mensaje el 05/04/2017 07:54 a.m. Enviado el: miércoles 05/04/2017 04:37

De: Yue yolanda <xiaoyan1013@hotmail.com>
Para: Practicante Importaciones - Flores, Jushara (Gloria S.A.)
CC:
Asunto: Re: QUOTATION REQUEST Sodium ascorbate /Citric acid/ Ascorbic acid

Mensaje adjunto: TDS-VC.pdf (39 KB)

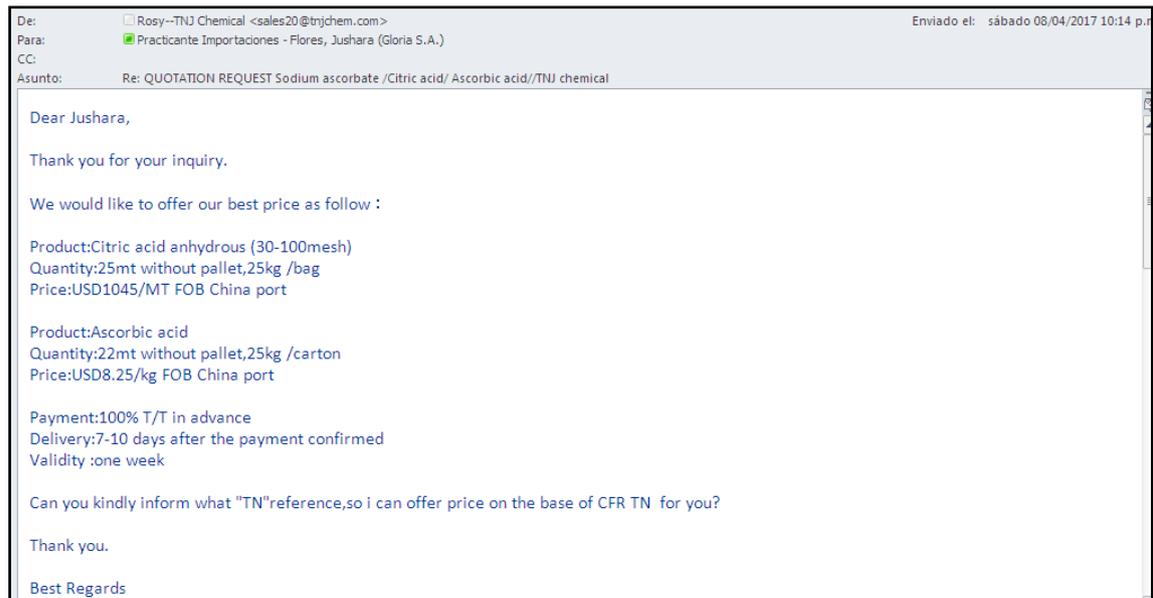
My dear,

We just have sodium ascorbate and ascorbic acid ,could you tell me ,how many quantity do you need ?

May be at this time just can make ascorbic acid price ,pls check the data sheet of ascorbic acid .

yolanda

Best&Regards!
Oversea department !
Phone: +86 15824830539
Tel: 0086-371-67990295
Email: xiaoyan1013@hotmail.com



De las cotizaciones que se recibió se solicitó que los proveedores enviaran fichas técnicas de cada producto para que puedan ser comparados con las fichas técnicas de los insumos de Gloria. Una vez terminada la comparación se procedió a pedir muestras para testear el producto.

Referencias

1. CHRISTHOPER, M. "Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service". Pitman Publishing. Londres, Inglaterra, 1992.
2. Emilio Rodríguez, Moya: Gestión de Compras. Negociación y estrategia de Aprovisionamiento, Madrid 1999.
3. Council of Supply Chain Management Professionals. <http://cscmp.org/> • GLOSARIO.
4. Anaya, J. (2015), Logística Integral. La gestión operativa de la empresa(5ta edición).Madrid, España: Esic Editorial.
5. Bureau Veritas Formación.(2011).Logística Integral(2da edición).Madrid: FC Editorial.
6. Análisis del sector lácteo peruano. Ing. M. Sc. José Mauricio Zavala Pope, especialista en agroindustria de la Dirección General de Competitividad Agraria, del Ministerio de Agricultura del Perú; Diciembre 2010.