

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**



**TESIS**

**GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFECTIVIDAD DE  
LAS COMPRAS EN LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO DEL  
MINISTERIO DE CULTURA**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. CHAMORRO MEZA, GUSTAVO**

**BACH. MONTES ARONI, MARIA MAGDALENA**

**BACH. MORÓN SINCE, DIANA JACKELINE**

**PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION**

**LIMA - PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a nuestros padres, quienes nos apoyaron incondicionalmente en cada paso de nuestra vida profesional

A nuestras familias, siempre alentándonos a seguir adelante.

A nuestros amigos, colegas y maestros por compartir sus conocimientos y experiencias con el fin de desarrollarnos cada día más.

## **AGRADECIMIENTO**

Los autores del presente trabajo, expresan su agradecimiento a los directivos y personal de la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura, quienes brindaron todas las facilidades para realizar este trabajo.

Al jefe de la Oficina de Administración que permitió levantar la información requerida y a la vez otorgo el permiso para que el personal pudiera con tranquilidad, responder al cuestionario que era parte de la investigación.

A nuestra Asesora Metodológica la Dra. Jackeline Huamán Fernández, quien nos ha orientado en cada etapa del desarrollo de la investigación, por su paciencia y aporte profesional; así como a cada uno de los docentes que durante nuestros años de estudio nos brindaron todo su apoyo y motivación para concluir nuestra carrera profesional.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
ÍNDICE .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
PRESENTACIÓN .....	X
RESUMEN .....	XI
ABSTRACT .....	XIII

### CAPÍTULO I

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1) <i>Problema General</i> .....	2
2) <i>Problemas Específicos</i> .....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVOS.....	3
1) <i>Objetivo General</i> .....	3
2) <i>Objetivos Específicos</i> .....	3

### CAPÍTULO II

<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
2.2 BASES TEÓRICAS.....	6
2.2.1 <i>Sustento Teórico de la Variable: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO</i> .....	6
2.2.1.1 Orígenes de la Cadena de Suministro:.....	7
2.2.1.2 Definición de Cadena de Suministro .....	9
2.2.1.3 Filosofía de la Cadena de Suministro .....	12
2.2.1.4 Gestión de la Cadena de suministro.....	14
2.2.1.5 Elementos de la Cadena de suministro .....	16
2.2.1.6 Fases de la cadena de suministro .....	17
2.2.1.7 Definición de Logística .....	17
2.2.1.8 Gestión de la Cadena de Suministro y la Gestión logística.....	18
2.2.1.9 Actividades de la logística dentro de la gestión de la cadena de suministro .....	23
2.2.1.10 Fases de decisión de una cadena de suministro .....	28
2.2.1.11 Importancia de la gestión de la cadena de suministro.....	30
2.2.1.12 Importancia de la tecnología en la efectividad de la cadena de suministro .....	31
2.2.1.13 Medición del desempeño de la Cadena de suministro y procesos logísticos.....	34
2.2.1.14 Medición de los procesos de la cadena de suministro.....	34
2.2.1.15 Estrategia de operaciones y la cadena de suministro .....	38
2.2.1.16 La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva .....	40
2.2.2 <i>Sustento Teórico de la Variable: EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS</i> .....	42
2.2.2.1 Conceptualización de Compras .....	42
2.2.2.2 Gestión de Compras .....	42
2.2.2.3 Evolución histórica de las compras logísticas .....	43
2.2.2.4 Etapas de la gestión de Compras .....	44
2.2.2.5 Procesos de Compra .....	47
2.2.2.6 Efectividad en el Proceso de Compras .....	52
2.2.2.7 El Sistema de Compras Públicas .....	52
2.2.2.8 Sistema de Contratación Pública en el Perú.....	55
2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	55

**CAPÍTULO III**

<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>60</b>
3.1. <i>Hipótesis General</i> .....	60
3.2. <i>Hipótesis Específicas</i> .....	60
3.3. <i>Identificación de Variables</i> .....	60
<i>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</i> .....	61

**CAPÍTULO IV**

<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>62</b>
4.1. <i>Tipo de Investigación</i> .....	62
4.2. <i>Diseño de Investigación</i> .....	62
4.3. <i>Población de estudio</i> .....	62
4.4. <i>Tamaño y selección de Muestra</i> .....	62
4.5. <i>Técnicas de recolección de datos</i> .....	63
4.6. <i>Técnicas de procesamiento e interpretación de la información</i> .....	63

**CAPÍTULO V**

<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
5.1. <i>Presentación y Análisis de Resultados</i> .....	64
5.2. <i>Prueba de Hipótesis</i> .....	76
5.2.1. <i>Hipótesis General</i> .....	76
5.2.2. <i>Hipótesis específica 1</i> .....	77
5.2.3. <i>Hipótesis específica 2</i> .....	77
5.2.4. <i>Hipótesis específica 3</i> .....	78
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO 2: CUESTIONARIO.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. ¿Los funcionarios de la Oficina de Abastecimiento han diseñado la cadena de suministro priorizando la configuración de la ubicación de las instalaciones de almacenaje, los medios disponibles para la distribución de los bienes y el tipo de sistema de información que se utilizará para satisfacer las necesidades del área usuaria?.....pág. 64
- Tabla 2. ¿En la institución, el diseño de la cadena de suministro conecta todas las dependencias involucradas de manera directa/interna u indirecta/externa que conlleve al logro de los objetivos institucionales?.....pág. 65
- Tabla 3. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la cadena de suministro considerando la naturaleza de las áreas usuarias que serán abastecidas, las políticas de inventario y la oportunidad y magnitud del precio de los bienes?.....pág. 66
- Tabla 4. ¿La planificación de la cadena de suministro permite a los servidores públicos de la Oficina de Abastecimiento ser proactivos y optimicen su capacidad de administrar la demanda y la oferta para asegurar la efectividad de las compras?.....pág. 67
- Tabla 5. ¿Los encargados del proceso de Abastecimiento administran los requerimientos, considerando la organización de su documentación y las acciones de coordinación con el área usuaria?.....pág. 68
- Tabla 6. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican las compras públicas dando cumplimiento estricto al plan anual de contrataciones?.....pág. 69
- Tabla 7. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento, planifica la consolidación de las compras y la simplificación administrativa de los procesos?.....pág. 70
- Tabla 8. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento realizan la programación de compras para definir la naturaleza de cada proceso de compra?.....pág. 71
- Tabla 9. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento aseguran la provisión de bienes y servicios en las fechas que son requeridas por el área usuaria?.....pág. 72
- Tabla 10. ¿La institución mide el tiempo del proceso de compras que le toma para adquirir los bienes y servicios?.....pág. 73

Tabla 11. ¿La Oficina de Abastecimiento del Ministerio de cultura cuenta con la información y/o estadísticas de los stocks de los bienes almacenados, para tener un adecuado procedimiento de adquisición?.....pág. 74

Tabla 12. ¿En el Ministerio de Cultura se ha descentralizado el procedimiento de las adquisiciones de bienes y servicios en relación a sus usuarios de otros departamentos del Perú?.....pág. 75

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1: Estadístico - Los funcionarios de la Oficina de Abastecimiento han diseñado la cadena de suministro priorizando la configuración de la ubicación de las instalaciones de almacenaje, los medios disponibles para la distribución de los bienes y el tipo de sistema de información que se utilizará para satisfacer las necesidades del área usuaria.....pág. 64
- Gráfico 2: Estadístico - En la institución, el diseño de la cadena de suministro conecta todas las dependencias involucradas de manera directa/interna u indirecta/externa que conlleve al logro de los objetivos institucionales.....pág. 65
- Gráfico 3: Estadístico - Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la cadena de suministro considerando la naturaleza de las áreas usuarias que serán abastecidas, las políticas de inventario y la oportunidad y magnitud del precio de los bienes.....pág. 66
- Gráfico 4: Estadístico - La planificación de la cadena de suministro permite a los servidores públicos de la Oficina de Abastecimiento ser proactivos y optimicen su capacidad de administrar la demanda y la oferta para asegurar la efectividad de las compras.....pág. 67
- Gráfico 5: Estadístico - Los encargados del proceso de Abastecimiento administran los requerimientos, considerando la organización de su documentación y las acciones de coordinación con el área usuaria.....pág. 68
- Gráfico 6: Estadístico - Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican las compras públicas dando cumplimiento estricto al plan anual de contrataciones.....pág. 69
- Gráfico 7: Estadístico - Los encargados de la Oficina de Abastecimiento, planifica la consolidación de las compras y la simplificación administrativa de los procesos.....pág. 70
- Gráfico 8: Estadístico - Los encargados de la Oficina de Abastecimiento realizan la programación de compras para definir la naturaleza de cada proceso de compra.....pág. 71
- Gráfico 9: Estadístico - Los encargados de la Oficina de Abastecimiento aseguran la provisión de bienes y servicios en las fechas que son requeridas por el área usuaria.....pág. 72
- Gráfico 10: Estadístico - La institución mide el tiempo del proceso de compras que le toma para adquirir los bienes y servicios.....pág. 73



Gráfico 11: Estadístico - La Oficina de Abastecimiento del Ministerio de cultura cuenta con la información y/o estadísticas de los stocks de los bienes almacenados, para tener un adecuado procedimiento de adquisición.....pág. 74

Gráfico 12: Estadístico - En el Ministerio de Cultura se ha descentralizado el procedimiento de las adquisiciones de bienes y servicios en relación a sus usuarios de otros departamentos del Perú.....pág. 75

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS EN LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO DEL MINISTERIO DE CULTURA**, luego de haber culminado nuestros estudios en esta casa superior de estudios donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo fue realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, el cual está enfocado en la relación que tiene la Gestión de la Cadena de Suministro y la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento en el Ministerio de Cultura.

El trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, en el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, en el segundo capítulo hablamos de los conceptos teóricos sobre cadena de suministro y la efectividad de las compras, en el tercer capítulo se abordan las hipótesis, en el cuarto capítulo mencionamos la metodología y el quinto capítulo se dan los resultados estadísticos, las conclusiones y sus respectivas recomendaciones.

**Atentamente,**

**Bach. Chamorro Meza, Gustavo**

**Bach. Montes Aroni, Maria Magdalena**

**Bach. Morón Since, Diana Jackeline**

## RESUMEN

En los últimos años, la cadena de suministro ha asumido una gran importancia en el desarrollo de diferentes empresas e instituciones, esta herramienta de gestión facilita el trabajo en las diversas áreas y grupos de interés de una empresa tanto internamente como externamente. Los cambios en el entorno, la misma globalización y los cambios tecnológicos han influenciado en el desarrollo de la logística y el crecimiento de la cadena de suministro que involucra a proveedores, fabricantes, distribuidores, y clientes/usuarios.

Por lo tanto, toda institución sea pública o privada busca la reducción de costos, disminución de respuesta de entrega, optimizar inventarios, mejorar la rentabilidad, buscando con ello la efectividad de las compras, y la satisfacción del cliente o usuario final. En instituciones públicas, en donde los fondos provienen del estado, la transparencia y la ética son aún los grandes retos, ya que el deterioro de esos aspectos genera no solo insatisfacción, sino también desconfianza que menoscaba la imagen de la Institución Pública y del Estado.

En la presente investigación el objetivo es demostrar la relación de la Cadena de Suministro y la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura, aplicando una investigación tipo correlacional, con un diseño no experimental, transversal y con el uso del cuestionario como el instrumento de análisis.

La conclusión a la que se llegó fue que existe una relación satisfactoria entre la Gestión de la Cadena de Suministro y la Efectividad de las Compras, sabiendo que hay un marco normativo en las instituciones públicas para su cumplimiento absoluto, que es la Ley N.º 30225 “Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento”, con la cual se reglamenta todos los procedimientos de contratación, debido a que se manejan fondos públicos, es decir dinero de los ciudadanos.

Sin embargo, se observa que existen problemas en el Ministerio de Cultura que podrían estar dirigidos a otros temas como: La carencia de unidades orgánicas dentro del área de Abastecimiento, las cuales ayudarían a un mejor desenvolvimiento y desarrollo del trabajo; la desmotivación del personal que asume una carga laboral con largas horas de trabajo y que no son recompensadas y que daña el clima laboral; la falta de comunicación institucional que genera descoordinación entre las áreas usuarias, la poca capacitación y actualización en el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (TIC's) que ayudarían a realizar un trabajo más efectivo y rápido en beneficio de la población y de los trabajadores.

Palabras clave: Cadena de Suministro, Compras, Logística.

## ABSTRACT

In recent years, the supply chain has assumed a great importance in the development of different companies, and institutions, as a management tool which facilitates work in different areas and external and internal interest groups. Changes in the environment, globalization and technological changes have affected the development of logistics and supply chain growth involving providers, manufacturers, distributors, and customers.

In consequence, every public or private institution seeks to reduce costs, decrease delivery response, optimize inventories, improve profitability, in order to achieve the effectiveness of purchases, and thus, customer satisfaction, end user.

For this reason, logistics plays a fundamental role within all this process. In public institutions, where funds come from the State, transparency and ethics are still big challenges, since the deterioration of these aspects generates not only dissatisfaction, but distrust, and worsens the image of public institutions and the State.

This research aims to prove the relation of the supply chain in the effectiveness of the purchase process occurring at the Supply Office of the Ministry of Culture. For this purpose, a correlational-type research will be applied with a non-experimental, cross-section design as well as instruments like survey.

In conclusion, there is a satisfactory relationship between Supply Chain Management and Purchase Effectiveness, considering that there is a regulatory framework applied in public institutions for its absolute compliance, which is Law No. 30225, “Public Procurement Law and its Regulations”, which regulates all procurement procedures, as they involve the management of public funds, that is to say, citizens' money.

However, problems have been noticed in the Ministry of Culture that could be addressed to other issues such as: the lack of organic units within the Supply Section, which would allow a better work performance and development; the demotivation of the personnel assuming a workload with long working hours which are not rewarded, thus being detrimental to the working environment; the lack of institutional communication, which generates lack of coordination among the user areas; and the need of training and updating on the use of new Information and Communication Technologies (ICT), which would help the Ministry to carry out a more effective and efficient work for the benefit of the population and its employees.

Key words: Supply Chain, Purchases, Logistics

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Situación Problemática**

El presente estudio se desarrollará en el Ministerio de Cultura; el cual representa un pilar fundamental en el desarrollo sostenible del país al contribuir en la promoción intercultural de la ciudadanía, la integración social y la protección del Patrimonio Cultural de la Nación, facilitando un mayor acceso a la población, a los productos culturales, artísticos y afianzando la identidad peruana.

Esta institución cuenta en su estructura orgánica con la Oficina General de Administración (OGA) que es el órgano encargado de gestionar los recursos financieros y de logística. Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con las siguientes unidades orgánicas: la Oficina de Contabilidad, la Oficina de Tesorería, la Oficina de Abastecimiento y la Oficina de Ejecución Coactiva.

La Oficina de Abastecimiento es la unidad orgánica encargada de programar, coordinar, ejecutar y controlar las contrataciones de bienes, servicios y obras de la sede central del Ministerio, conforme a las normas y principios vigentes del Sistema Nacional de Abastecimiento, el registro y mantenimiento de los bienes patrimoniales del Ministerio.

El presente trabajo está enfocado en las contrataciones de bienes y servicios, realizados en el Ministerio de Cultura, los cuales se encuentran supervisados por la Contraloría General de la República y el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), con leyes y reglamentos específicos, por tratarse del manejo de fondos públicos.

Se puede observar que la Gestión de la Cadena de Suministro del Ministerio de Cultura no se ajusta a las necesidades y/o prioridades institucionales, por ende, genera desorden y pérdidas de información de los requerimientos, congestión del ciclo de abastos, mayor carga

laboral, pérdida de horas/hombre trabajadas, deficiencias en la entrega de pedidos y su distribución, así como falta del control de la demanda de requerimientos.

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

## **1.2 Problema de Investigación**

### **Problema General**

¿Cómo la gestión de la Cadena de Suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?

### **Problemas Específicos**

- a) ¿Cómo el diseño de la cadena suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?
- b) ¿Cómo la planificación de la cadena de suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?
- c) ¿Cómo la administración de los pedidos se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?



### **1.3 Justificación de la Investigación**

La presente investigación permitirá que en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura, se puedan realizar contrataciones de bienes y servicios más eficaces, que satisfagan las necesidades de sus usuarios (las diferentes áreas institucionales que conforman el Ministerio de Cultura) todo enmarcado dentro de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Esta investigación contribuirá a mejorar la imagen institucional, dado que, con la implementación de mejoras en las adquisiciones de bienes y servicios, además del cumplimiento de todos los requerimientos a cada una de las áreas usuarias del Ministerio de Cultura, se podrá cumplir con sus objetivos; y por ende se cumplirán los objetivos generales de la institución.

### **1.4 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar si la gestión de la cadena de suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

#### **Objetivos Específicos**

- a) Determinar si el diseño de la cadena suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.
- b) Determinar si la planificación de la cadena de suministro se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.
- c) Determinar si la administración de los pedidos se relaciona con la Efectividad de las Compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación.

**García, F. (2016)** “Desarrollo de un sistema para la administración de la cadena de suministro, aplicando modelos de inventarios en la empresa Sipán Distribuidores SAC. Este estudio está basado en los procesos de la cadena de suministro específicamente los de almacén. Según la información recopilada la situación problemática se centra en el aislamiento de información crítica para un correcto desempeño de cada una de las áreas que requieren de información por parte de almacén. Se llevó a cabo el modelamiento de los procesos y tareas del área de almacén para conocer aspectos relevantes de la gestión de almacén y manejo de inventario. Conocer en forma detallada las actividades y actores involucrados en los procesos aseguran una correcta comprensión de los requisitos que determinaron el Product Backlog (lista de historias de usuario, ordenadas según el valor de negocio que establece el dueño del producto, y que trata de cubrir todas las funcionalidades necesarias), que el cliente acepta, los cuales fueron determinantes para desarrollar el sistema a implementar. Esta tesis serviría como modelo para nuestros usuarios o clientes internos desplegando un sistema de suministro de productos.

**Saucedo, R. (2001)** en su tesis de “Cadena de Suministros” busca mostrar las ventajas que trae consigo el modelo de la cadena de suministros, así como los retos y problemáticas que se pueden presentar en el camino de su implementación. Revisando también algunas herramientas necesarias que se deben de incorporar para poder obtener el éxito deseado, lo cual nos llevará a obtener los beneficios de rentabilidad deseados en las empresas. Asimismo, indicó que en base a estos conceptos los principales problemas que se podrán atacar en una organización son los siguientes: Bajar los niveles de inventarios de cada uno de los procesos, es decir, de materia prima,

producto en proceso y producto terminado y disminuir los costos de la logística interna de la compañía, así como también de los socios proveedores y clientes, así como incrementar los niveles del servicio al cliente y en consecuencia su satisfacción.

En general la cadena de suministros es una necesidad para las organizaciones para poder sobrevivir en una sociedad globalizada como la actual.

**Barrios y Méndez (2012)** En su tesis “Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa Artprint Ltda” cuyo objetivo general fue diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos, comercial y planeación de producción para la empresa. Se trabajó observando la cadena de valor de la empresa en sus cuatro tipos de procesos: Dirección, Operatividad, Apoyo y el subproceso de Actividades. Se llegó a la conclusión que con la implantación de la propuesta de mejoramiento se logrará que los inputs (productos o servicios que ingresan) tengan soporte histórico, consiguiendo así mayor certeza al momento de realizar las requisiciones de material, adicionalmente se reducirán los tiempos de operación para la obtención de esta información, reduciendo los tiempos de las operaciones. Mediante la implementación de la propuesta de mejoramiento se logran disminuir la cantidad de pedidos no conformes a causa de terceros, dado que se realiza un constante seguimiento. Con la evaluación y seguimiento continuo que se les realiza a los proveedores dentro de la herramienta se busca crear relaciones de largo plazo con los mismos, creando así ambientes de confianza y crecimiento mutuo.

**Guevara y Quiroz (2014)** En su investigación “Aplicación del Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia del área de logística en la empresa constructora RIAL Construcciones y Servicios SAC 2014” cuyo objetivo de la investigación fue demostrar que la implementación del sistema de control interno permitirá mejorar la eficiencia en el área de Logística de la Empresa Constructora Rial Construcciones y

Servicios S.A.C.

Se llegó a la conclusión que la empresa mantiene una jerarquía administrativa, por ausencia de un sistema de control que le oriente a desarrollar sus actividades de manera coherente y consistente, lo cual se tradujo en la ausencia de un manual de funciones, la ausencia de planificación de las necesidades de materiales, y una inadecuada programación de las compras, desconocimiento del stock en algunos periodos de tiempo, clasificación empírica de los inventarios, entre otros lo cual lleva a un deterioro de la situación financiera de la empresa. Se trabajó con la evaluación del Control Interno de la Empresa, recogiendo información a través de la aplicación de instrumentos como cuestionarios, entrevista y observación.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Sustento Teórico de la Variable: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.**

En las últimas décadas la cadena de suministros ha ido asumiendo mayor importancia en el desarrollo de las empresas, siendo un pilar fundamental para la sostenibilidad de las mismas, sobre todo en base a que el mismo proceso de globalización y crecimiento de la tecnología ha ido generando nuevos retos, mayor competitividad entre las organizaciones y por lo tanto la cadena de suministros se convierte en un eje integrador que facilita la coordinación y trabajo en nuevas áreas y grupos de interés que surgen por el mismo crecimiento y cambios constantes. La cadena está constituida principalmente por proveedores, fabricantes, distribuidores y el cliente final. La cadena de suministros es la base, el pilar de toda empresa y debe funcionar de forma coordinada, y para ello la mejora de procesos de negocio y la gestión de estos mismos son fundamentales, ya que contribuyen a que se disminuya el riesgo a posibles pérdidas que afecten directamente el nivel de satisfacción del cliente final.

### **2.2.1.1 Orígenes de la Cadena de Suministro:**

**Smith, Adam (1723 - 1790)** fue un economista y filósofo escocés, considerado como el padre de la Economía Clásica, en 1776 publica su obra “La riqueza de las naciones”, en donde aparece la doctrina del Laissez-Faire (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo que incrementa la habilidad y destreza de cada trabajador de acuerdo a sus conocimientos, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades (especialización), y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo (reducción del tiempo de ejecución de tareas).

**Taylor, Frederick Winslow (1856 - 1915)** fue un ingeniero industrial y economista, es considerado como el padre de la Administración Científica. Explicó que la fuente de la riqueza no la constituye el dinero sino el trabajo del hombre, es decir que un incremento de la productividad favorece directamente a la generación de capitales.

**Fayol, Henry (1841- 1925)** Ingeniero de minas y teórico de la administración de empresas, cuyo libro más importante fue la “Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control”. Henry Fayol es considerado el Padre del Proceso Administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas. Es importante tener presente estos conceptos básicos para poder entender la importancia de la gestión en cualquier proceso administrativo.

**Ford, Henry (1863 – 1947)** fue ingeniero y empresario. Fundó la compañía Ford Motor Company y fue Padre de las cadenas de producción modernas utilizadas para la producción en masa. Tras su tercer proyecto empresarial, lanzado en 1903: la Ford Motor Company aportó a reducir los costos de fabricación de sus vehículos con la producción en serie (fordismo).

A fines de los 60 en Japón comenzaron a desarrollarse herramientas de gestión con la

finalidad de segmentar y analizar el mercado enfatizando en la calidad de la producción mediante la investigación y desarrollo que les permitió generar la base de una futura oportunidad de mercado, considerando una visión de calidad y productividad. El hecho de que las empresas japonesas descubrieran e implantaran la gestión de procesos mucho antes que Occidente ayuda a explicar su éxito económico en todo el mundo. Y es así como a fines de los 70 y comienzo de los 80 algunas compañías occidentales comenzaron a enfocarse en los procesos al adoptar paradigmas que los japoneses habían desarrollado, mejorando sustancialmente las actividades de la cadena de valor.

**Hammer, Michael Martin (1948 - 2008)** y **Chamoy, James A. (1942)** son padres de la reingeniería empresarial. Escribieron su best-seller “Reingeniería de empresas un manifiesto para la revolución de los negocios” que se publicó en 1993. En 1994 se dio el inicio a su corriente conceptualizada “Reingeniería” que proponían técnicas para repensar los procesos de las empresas para alcanzar un mayor beneficio, más ágil, más productivo y sin afectar los costos de la empresa, involucrando de manera directa a todo el personal de la misma. Al aplicar la reingeniería las operaciones de la compañía disminuyen su tamaño al descubrir y eliminar todas las etapas que no agregan valor al negocio. Luego se descubrió la cadena de suministros o cadena de abastos.

Mencionaremos también a **Peter Drucker (1909 - 2005)** por su frase “El diseño fluido y la habilidad para conectar y reconectar proporciona una nueva agilidad que es un elemento central de la empresa”. Una cadena de suministro ágil y flexible es una real ventaja competitiva para cualquier empresa, no importando su tamaño o alcance, teniendo esta agilidad puede competir contra cualquiera y lograr un posicionamiento correcto en el mercado, una opción de crecimiento y sustentabilidad y un gran potencial de consolidación como líder del segmento.

**Porter, Michael Eugene (1947)** economista, considerado como el padre del Management y la Estrategia competitiva debido a su aporte con el “Modelo de las Cinco

Fuerzas” que fueron desarrolladas en 1979. Estas fuerzas son: Amenaza de productos sustitutivos, Rivalidad entre los competidores existentes, Amenaza de nuevos competidores, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores. Una empresa primero tiene que conocerse profundamente (misión, visión, valores) para poder apostar por estrategias como: ser líder en costes, líder en diferenciación, etc. para generar un valor exclusivo.

### 2.2.1.2 *Definición de Cadena de Suministro.*

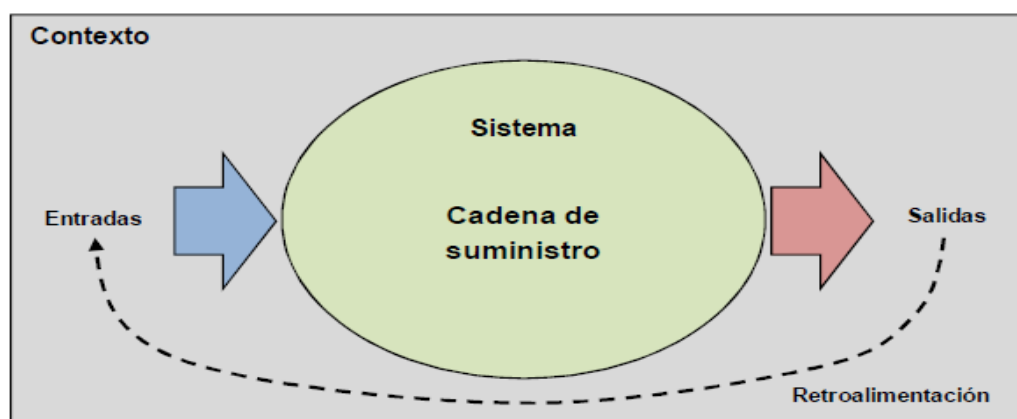
La definición de Cadena de Suministro puede encontrarse en diversas fuentes bibliográficas, y trabajada por diferentes autores. Partiremos desde un contexto amplio e iremos profundizando hasta lograr un concepto preciso y exacto.

La cadena de suministro desde un enfoque de sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí, que poseen entradas, salidas y subsistemas independientes para lograr un mismo objetivo. Senn, J. (1992).

En los años 50’, la teoría general de los sistemas al ser adoptada por la teoría administrativa ayudo a comprender que una organización no existe en el vacío y que su éxito o fracaso depende en gran medida de otras organizaciones o componentes de su entorno, esto facilito el intercambio. Chávez, J. (2012).

**Figura N° 1**

### **CADENA DE SUMINISTRO DESDE UN ENFOQUE DE SISTEMA**



Fuente: Senn, J. (1992) Análisis y diseño de sistemas de información.

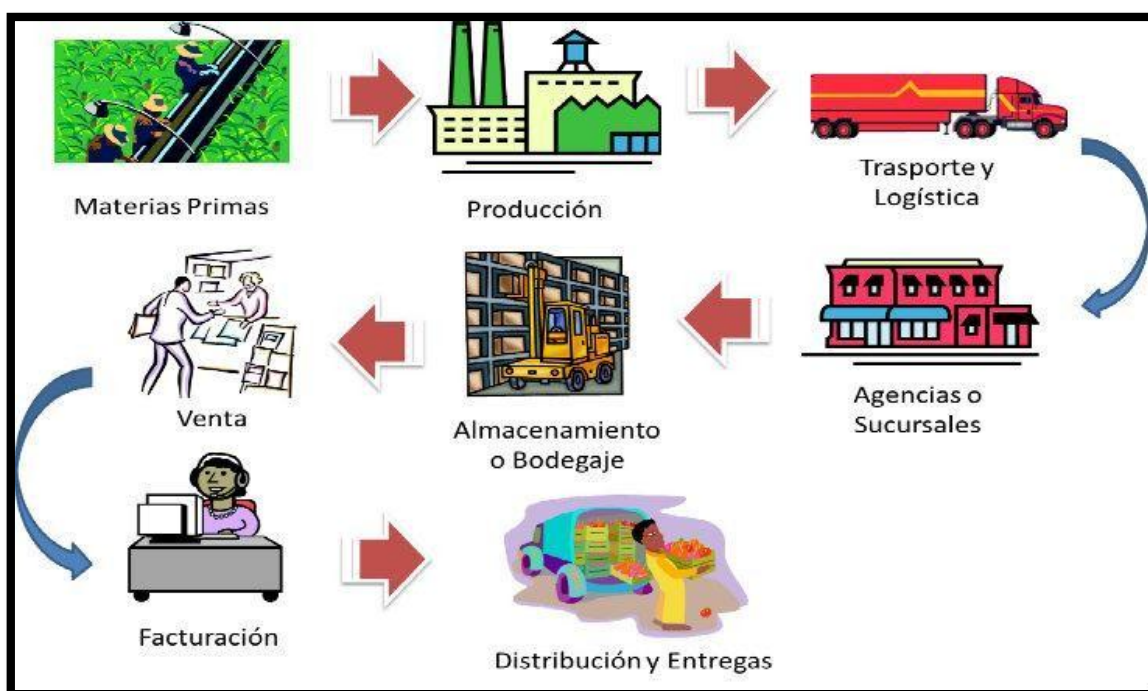
En la figura N°1 se observa cómo se desarrolla el ciclo del sistema de la cadena de suministro, iniciándose con el ingreso de información, la cual es procesada teniendo como fin un bien o servicio. Retroalimentándose para optimizar el sistema.

Las empresas históricamente han trabajado de manera aislada hacia fuera como dentro de sí mismas, así pues, la adecuada administración de la cadena de suministro supone un giro total a esta idea, un actuar coordinado entre las organizaciones a través de la integración total y colaboración mutua entre todas las empresas que forman parte de una misma cadena de abasto, desde su extracción hasta el consumidor final. (Chopra y Meindl, 2008)

La cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios, productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores. (Blanchard, D., 2010)

**Figura N°2**

### **CADENA DE SUMINISTRO**



Fuente: Salinas, Beltran, Garcia (2012), Negocios electrónicos.



En la figura N°2 se observa el orden en que interviene cada elemento de la cadena de suministro desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega del producto terminado.

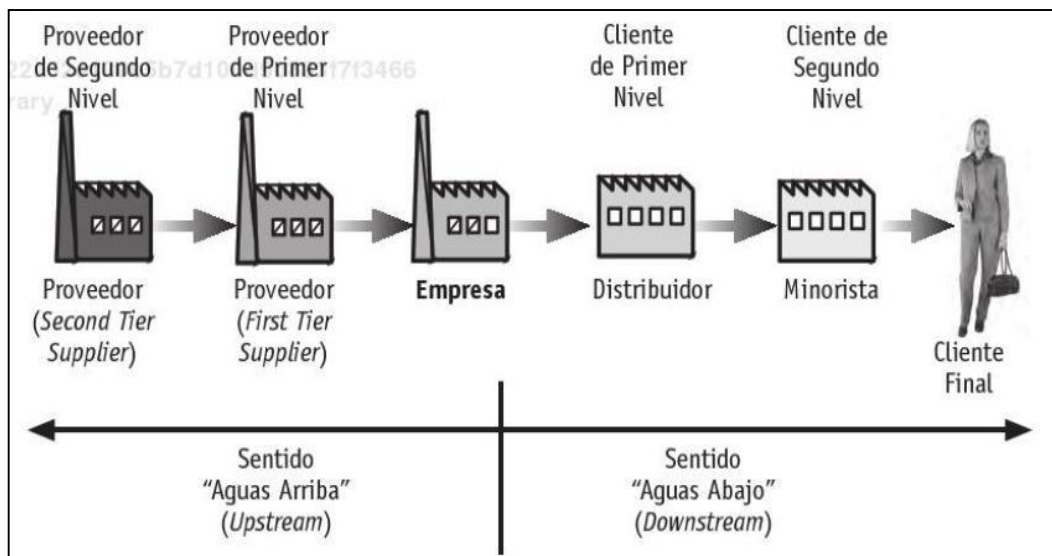
La cadena de suministro es un proceso que busca alcanzar una visión clara del suministro, basado en un trabajo integral, dinámico de clientes, consumidores y vendedores con el objetivo de disminuir costos que no agreguen valor, mejorando así la calidad, el cumplimiento de los pedidos, agilidad para introducir nuevos productos y tecnologías

En la actualidad se observan varias definiciones, sin embargo, el concepto de cadena de suministro fue conceptualizado por el Consejo de Administración de Logística (1998) integrando a la “logística” como parte de la cadena suministro. Es por ello que varios autores consideran que la cadena de suministro “es logística”, pero con una visión más amplia, integrando otros aspectos, más allá de las fronteras de la empresa. Desde esa perspectiva se puede decir que la logística está comprendida dentro de la cadena de suministro.

Según Jacoby, D. (2010) la cadena de suministro es un conjunto de actividades involucradas en el movimiento del producto y los servicios accesorios desde el proveedor final hasta el cliente final.

Figura N° 3

### REPRESENTACIÓN DE UNA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: Pires, Silvia y Carretero Diaz, Luis. (2007) *Gestión de la cadena de suministros*.

La cadena de suministro es una red de organizaciones que involucra por medio de enlaces “aguas arriba” y “aguas abajo”, a los procesos y actividades que producen valor en la producción de bienes y servicios en las manos del último consumidor.

La figura N°3 nos muestra que la empresa tiene un conjunto de proveedores que actúan directamente sobre ella de primer nivel y luego las empresas que trabajan con las anteriores de segundo nivel y así sucesivamente. De la misma manera, muestra a los clientes que compran directamente a la empresa como son los distribuidores, los mayoristas, los minoristas y demás intermediarios hasta el cliente final. Existen 2 sentidos que la empresa debe de dirigir el upstream, aguas arriba o ascendente en sentido a los proveedores y el sentido downstream, aguas abajo o descendente en sentido al cliente final.

#### 2.2.1.3 *Filosofía de la Cadena de Suministro.*

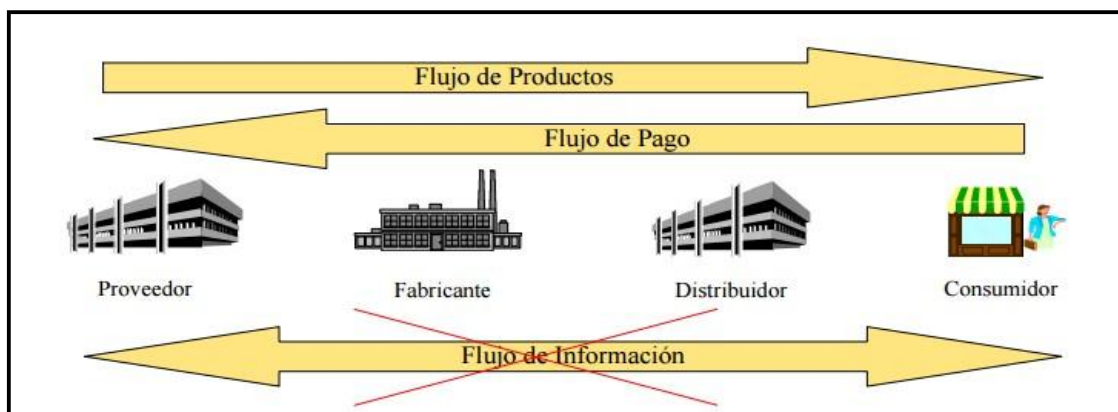
Es importante mencionar las diferencias que se han ido desarrollando en el tiempo respecto a la filosofía y actuar de las organizaciones respecto a los procesos de la cadena

de suministro. Contrario a la filosofía de la cadena de suministro, la empresa de organización tradicional, busca mayormente una integración vertical con sus proveedores, y clientes. Las negociaciones que realiza son a corto plazo, buscando una relación no con proyección permanente. Es importante aquí acotar que este tipo de modelos se evidencian mayormente en instituciones públicas.

En las empresas no públicas y no tradicionales, mayormente la integración con proveedores y clientes es más horizontal y los proveedores mayoristas o minoristas juegan un rol más activo, en muchos casos pasan a ser como socios, todo ello genera un cambio en la cultura empresarial, ya que son muchas las empresas que participan en la cadena de suministro y es esto mismo lo que obliga a dicho cambio. (Jiménez J. y Hernández S. 2002)

**Figura N° 4**

**LA CADENA DE SUMINISTRO TRADICIONAL**

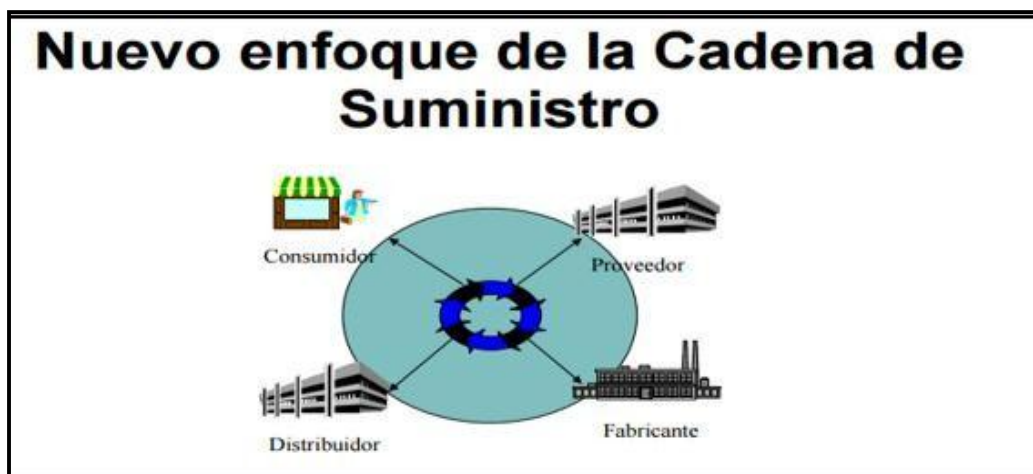


**Fuente: PromPerú, Negocios electrónicos**

La figura N° 4 nos muestra los flujos de la cadena de suministro tradicional en la que solamente actúan el traslado de productos con el retorno de pagos, más no existe el flujo de información lo cual hace que la cadena de suministros sea deficiente.

Figura N° 5

## NUEVO ENFOQUE DE LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: PromPerú, Negocios electrónicos

La figura N° 5 nos muestra como el flujo de información es elemental para que la cadena de suministro sea eficiente.

### 2.2.1.4 Gestión de la Cadena de suministro.

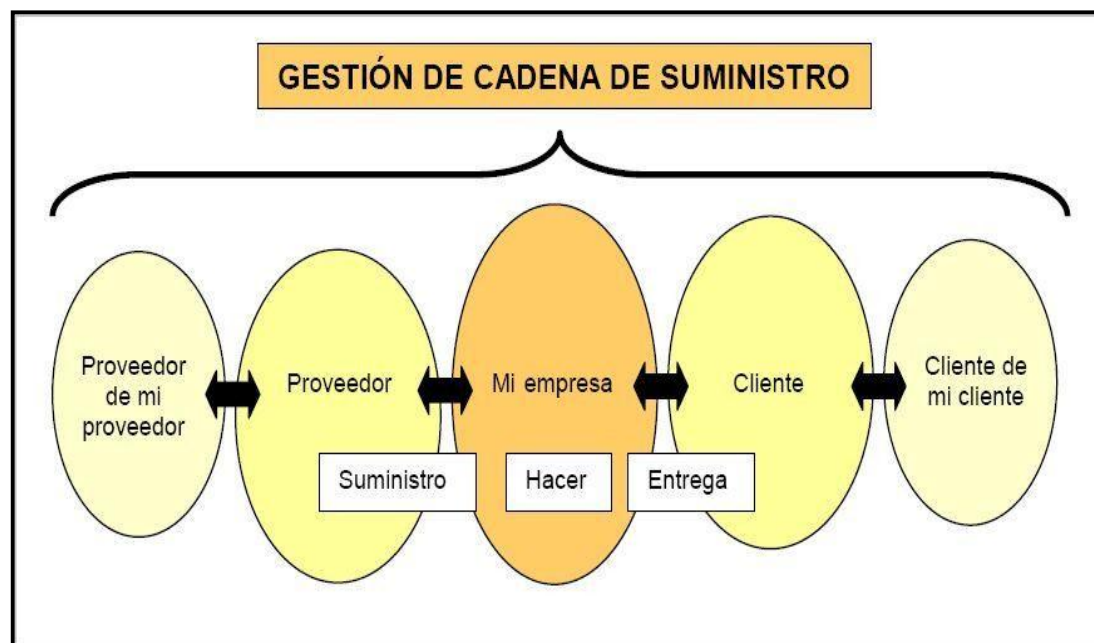
El término “gestión de la cadena de suministro” o “cadena de abastos” se mencionó públicamente por Keith Oliver, consultor de Booz Allen Hamilton, lo utilizó en una entrevista en el Financial Times 1982. Se extendió a mediados de la década de los 90; y a finales de esta década el término comenzó a ser muy usado por los gerentes de operaciones. Hasta hoy la gestión de la cadena de suministro es un término amplio que abarca funciones de compra, logística, producción, ventas, el servicio al cliente y la ingeniería. (Jacoby, D. 2010)

Según Pulido, J. 2014. La gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management SCM) es la coordinación de un grupo de actividades involucradas en el movimiento del producto desde el proveedor final hasta el cliente final, se entiende la compleja serie de procesos de intercambio o flujo de materiales y de información que se establece tanto dentro de cada organización o empresa como fuera de ella, con sus

respectivos proveedores y clientes. Sin embargo, es importante entender las definiciones precisas dadas por el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), la autoridad más importante en la materia a nivel mundial, quien establece que la cadena de suministros eslabona a muchas compañías, iniciando con materias primas no procesadas y terminando con el consumidor final utilizando los productos terminados, es decir, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

Internamente la cadena de suministros conecta a toda la organización pero en especial a las funciones comerciales (mercadotecnia, ventas, servicio al cliente) de suministros de insumos para la producción (abastecimiento), productivas (control de producción, manufactura) y de almacenaje y distribución de productos terminados (distribución), con el objetivo de alinear las operaciones internas hacia el servicio al cliente, la reducción de tiempos de ciclo y la minimización del capital necesario para operar.

**Figura N° 6**



Fuente: Blog WordPress "Dirección de la Producción de Ingeniería química" (2010)

En la figura N° 6 podemos observar cómo las empresas tienen proveedores directos y clientes directos, y que estos a su vez cuentan con sus proveedores iniciales y sus clientes finales respectivamente, formando de esta manera la cadena.

#### 2.2.1.5 Elementos de la Cadena de suministro

Los cinco (5) elementos o eslabones que integran una Cadena de Suministros son:

- Proveedores
- Transporte
- La empresa
- Los clientes
- La comunicación

Figura N° 7

#### ELEMENTOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO



Fuente: Elementos de la Cadena de Suministros. Espinosa, E. (2004)

En la figura N°7 se observa como los elementos de la cadena de suministros (proveedor, transporte, la empresa, cliente y la comunicación) se relacionan de manera directa e indirecta entre sí buscando una ventaja competitiva.

#### **2.2.1.6 Fases de la cadena de suministro.**

En la medida en que tanto proveedores como clientes, trabajen de una manera integral, utilizando herramientas innovadoras y estableciendo constantes relaciones de comunicación, el producto o servicio podrá llegar al consumidor de forma más eficaz y efectiva. Las fases que conforman esta cadena son:

- a) El suministro: Consiste en cómo, cuándo y dónde se obtienen las materias primas, con el objeto de poder pasar a la fase de transformación. Podemos definir al suministro como un contrato de ejecución o tracto sucesivo, periódico y continuo destinado a la entrega de bienes materiales a cambio de pagar un precio.
- b) La fabricación: Convierte estas materias primas en productos terminados. Mientras más bajos sean los costos de producción, más barato será el producto.
- c) La distribución: Traslada el producto final hasta los comercios, factorías y lugares de venta para que pueda ser adquirido por el consumidor. Los productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y comercios minoristas. Se dice que la Cadena comienza con los proveedores de sus proveedores y termina con los clientes de tus clientes. (Pulido, J. 2014)

#### **2.2.1.7 Definición de Logística.**

Se ha hecho referencia sobre la cadena de suministro dentro de una estructura organizacional, pero es importante lograr un mejor entendimiento del papel de la logística y la relación con la gestión de la cadena de suministro.

Tan remotamente como lo registra la historia, los bienes que las personas querían, no se producían en el lugar donde querían consumirlo, o no eran

accesibles cuando lo querían consumir. Los antiguos podían consumir los bienes en su ubicación inmediata o moverlos a otro lugar no muy lejano, porque todavía no existían medios de transporte. 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”. Su origen es netamente militar, anteriormente el encargado tenía como tarea establecer los planes para mover y aprisionar los ejércitos, elección de terrenos, plazas etc.

Autores como Lambert (2008) define a la logística como parte de la gestión de la cadena de suministro, que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

#### ***2.2.1.8 Gestión de la Cadena de Suministro y la Gestión logística.***

Se mencionan dos frases de dos reconocidos profesionales de la Logística y de la Gestión de Cadena de suministro:

"En el futuro, la competencia no se dará de empresa a empresa, sino más bien de cadena de suministros a cadena de suministros." Michael E. Porter, Ph.D., Harvard University.

“La logística forma parte del proceso de la cadena de suministro de la misma forma en que la Tierra es parte del universo”. Joel Sutherland, experto internacional y director del Supply Chain Management Institute de la Universidad de San Diego (2012)

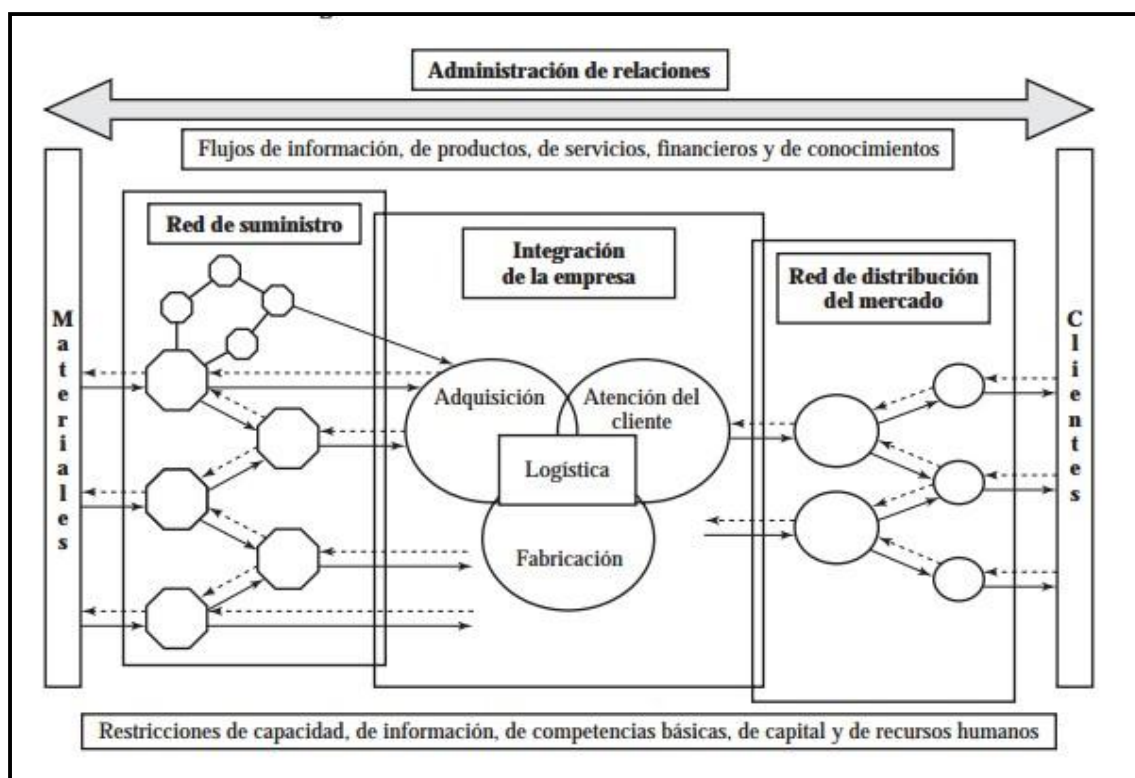
La logística emerge como una herramienta de apoyo fundamental, desarrollando la necesidad de crear una mentalidad empresarial, enfocada hacia toda la cadena de suministros.



La logística es la coordinación de los flujos de bienes, información y fondos desde el proveedor hasta un cliente para maximizar la disponibilidad mientras que se minimizan los costos operativos. La logística incluye el transporte, la gestión de almacenamiento y de las existencias, las actividades de transacciones del servicio al cliente, los pronósticos, control de producción y de ensamblado. A diferencia de la gestión de la cadena de suministro, la logística no se refiere al tramo completo desde el proveedor final hasta el cliente final, ni se refiere a las interfases entre transporte, marketing, el desarrollo del producto, las ventas, el mantenimiento, la producción, la calidad, la ingeniería, el departamento de investigación, el desarrollo de nuevos productos y las adquisiciones. (Jacoby, D. 2010)

**Figura N° 8**

**SISTEMA INTEGRADO DE LA CADENA DE SUMINISTRO**



Fuente: Administración y Logística en la cadena de suministro. Bowersox, D.; Closs, D. y Cooper, M. (2007)

La figura N°8 nos muestra la sinergia entre las empresas que integran la cadena de suministro con respecto a sus cinco flujos fundamentales y sus restricciones, desde los materiales o insumos hacia el cliente final.

La gestión de la cadena de suministro abarca la planificación y la gestión de todas las actividades involucradas en el suministro, adquisición, conversión y todas las actividades de gestión de la logística. También incluye la coordinación y la colaboración con socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, terceros proveedores de servicios y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la oferta y la demanda de gestión dentro y entre las empresas.

Ello evidencia la importancia del proceso integrador que debe mantener la cadena de suministro dentro de una organización para el alcance de los objetivos; en donde cada componente juega un rol fundamental dentro de la gestión y en la efectividad de los procesos.

Por lo tanto, la administración de la cadena de suministro ha adquirido en el transcurso del tiempo, y de los cambios del entorno (como la tecnología, la globalización, otros canales de acceso de información y comunicación) un papel principal en la estrategia competitiva de muchas organizaciones, tanto estatales como privadas, ya que cada vez más se va adoptando la idea, de que una empresa no compite con otra, sino que es una cadena de todo un proceso con otra. En general se puede decir que este enfoque significa que los fabricantes y distribuidores trabajan conjuntamente para eliminar las ineficiencias de la cadena, y con ello creando valor al consumidor final, o usuario final.

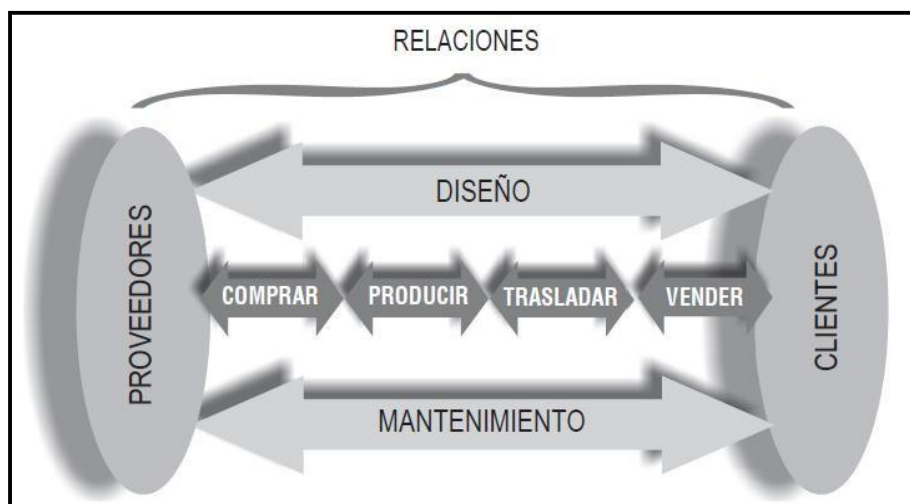
Con mayor detalle, se puede decir a grandes rasgos que la gestión de relaciones múltiples por medio de la cadena de suministro es llamada:

Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management-SCM por sus siglas en inglés).

Estrictamente, la cadena de suministro no es una cadena de negocios de persona a persona, ni de relaciones entre una empresa y otra, sino que es una red de unidades de negocio con relaciones múltiples. La cadena de suministro ofrece la oportunidad de capturar la sinergia de la integración administrativa intra e ínter empresarial. En ese sentido, la cadena de suministro consiste en procesos de excelencia y representa una nueva manera de manejar las transacciones comerciales y relaciones con otras unidades de negocio, que van por lo tanto más allá de la forma tradicional para lograr los objetivos organizacionales. (Jiménez Sánchez J.; Hernández García S., 2002)

**FIGURA N° 9**

**GESTION DE LA CADENA DE SUMNISTRO**



Fuente: Gestión de la Cadena de suministros - El Último secreto. (Pulido J. 2014)

En la figura N° 9 podemos observar las relaciones que guardan cada actividad de la cadena de suministro, para que se cumpla todo el proceso de gestión.

Según Chopra y Meindl (2008), una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción

de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. Lo que demuestra que toda organización muy a parte del tamaño, está inmersa en todo un proceso, en que cada componente, cada “eslabón” de la cadena juega un rol orientado a llegar a un fin, que es el cliente final. La solidez de la articulación de todos los actores en los que están incluidos, transportistas, fabricantes, proveedores, etc., son los que generan el impacto en el proceso de efectividad de compras y en general en el alcance de objetivos organizacionales, ya que toda empresa o institución busca la calidad, la satisfacción del cliente interno o externo y la disminución de reclamos, devoluciones etc.

Según, Pulido (2014) La gestión de la cadena de suministros en la actualidad es la combinación de los sistemas tecnológicos junto con las mejoras en los negocios alrededor del mundo. Las empresas que han logrado un mejoramiento en las operaciones internas correspondientes, actualmente trabajan para que la gestión de la cadena de suministros se concentre más en el ahorro de recursos y la adquisición de prestaciones, mediante el perfeccionamiento de los procesos y los intercambios de información que se producen entre los asociados del negocio. Para poder ofrecerles un concepto algo más específico, la gestión de la cadena de suministros se encarga de llevar a cabo la planificación, organización y control de todas las actividades que comprende la cadena de suministros.

El mismo crecimiento y desarrollo de la empresa se debe a que la gestión de la cadena de suministros va contribuyendo a su fortalecimiento, ya que los aspectos de planificación, organización y control de todas las actividades son parte de ella y las empresas que han logrado un trabajo coordinado y enfocado a los procesos han logrado un mejoramiento en las operaciones internas.

El éxito de una empresa está por lo tanto relacionado estrechamente con el nivel en la toma de decisiones para cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento y por lo tanto con la efectividad en las compras.

#### **2.2.1.9 Actividades de la logística dentro de la gestión de la cadena de suministro**

Las actividades de la logística dentro de la cadena de suministro son:

- a) **Servicio al cliente:** Llevar al cliente el producto correcto, en el lugar y el tiempo adecuado y a un costo mínimo.
- b) **Planeamiento logístico:** Lograr estimar el comportamiento de la cadena en un tiempo determinado.
- c) **Manejo de inventarios:** Asegurar las óptimas condiciones de inventario.
- d) **Comunicación:** Asegurar una comunicación integral en toda la cadena.
- e) **Manipulación de materiales:** Movimiento de materias primas, producto en proceso y terminados, ello tiene el objetivo de minimizar costos.
- f) **Procesamiento de pedidos:** Incluye tareas de revisión en el estado de inventarios, créditos de clientes, facturación cuentas por cobrar, etc.
- g) **Almacenaje y embalaje:** Proporcionar la protección del producto durante el almacenamiento y transporte.
- h) **Soporte técnico:** Proporciona el servicio de apoyo luego de la venta del producto.
- i) **Selección de almacenes y plantas de producción:** Se determina estratégicamente la ubicación de la compañía, plantas y almacenes.

- j) **Alianzas estratégicas:** Se realizan las actividades de tercerización u outsourcing.
- k) **Eliminación de desperdicios:** Embalaje y transporte de desechos de producción a basurales o plantas de reciclaje
- l) **Transporte:** Traslado de materiales y mercancías desde el punto de origen hacia un punto objetivo.
- m) **Logística inversa:** Proporciona el manejo de devoluciones y reclamos en la cadena de suministros.

Dentro de la logística existen cuatro gestiones sobresalientes y que son parte de la cadena de suministro:

- La Gestión de Almacenes
- La Gestión de Abastecimiento
- La Gestión de Pedidos
- La gestión de servicio al cliente
- **Gestión de Almacenes:**

La localización, la función y la concepción de almacenes ha evolucionado para la mejora del desempeño de las cadenas de suministro. Esta evolución ha incorporado nuevas formas de suministro, nuevos servicios, nuevos sistemas de gestión de stocks, nuevas formas organizativas, nuevas tecnologías de mantenimiento, preparación y nuevas formas de identificación de producto.

En la logística la gestión de almacenes se convierte en una tarea desafiante, no solo porque implica gastos para la empresa, inversiones en stock, entre otros, sino sobre todo por el cambiante entorno que se manifiesta en el creciente grado de complejidad de las transacciones logísticas. El almacén en sí viene a ser un medio para lograr economías potenciales y para aumentar utilidades de la empresa, y por ello la importancia de la ubicación en la organización, así

como el personal que son un factor importante. Por lo tanto, la gestión de almacenes se convierte en un factor estratégico para mantener o aumentar nuestras ventajas comparativas y sostenerse en el tiempo, con la flexibilidad necesaria.

Errasti, A. (2011)

- **Gestión de Abastecimiento**

Todo sistema productivo, para asegurar su funcionamiento necesita obtener del exterior una serie de insumos y materiales a partir de los cuales se realizaran los procesos de transformación. La función de abastecimiento es la encargada de suministrar estos recursos y adquiere una importancia fundamental en el desempeño de una organización, condicionando los costos productivos y la capacidad de respuesta al consumidor. Dado que los materiales representan un porcentaje elevado del costo de los artículos finales en casi todo tipo de manufactura, es este uno de los motivos por los cuales la administración de la cadena de abastecimiento se ha convertido en un arma clave y competitiva para las empresas.

En la gestión de abastecimiento la importancia radica mayormente en los costos, que suponen su tenencia y el impacto directo que genera en la empresa. En este componente cabe indicar la importancia de la inclusión de la tecnología, ya que muchas organizaciones manejan aún de forma muy tradicional, simple y manual el inventario del stock, lo que conlleva muchas veces al retraso en el manejo del área, y en general en la cadena.

- **Gestión de pedidos**

Consiste en el conjunto de actividades que resultan del cumplimiento de órdenes de pedido del cliente. Contrato y pedido son dos figuras de un mismo concepto: contraprestación. El contrato al igual que el pedido, existe desde el momento en

que una o más personas consienten en obligarse, respecto de otra, a dar alguna cosa o prestar algún servicio. López, R. (2008)

### **Administración de pedidos:**

Las empresas normalmente tienen un proceso para tomar los pedidos de sus clientes, mantener registros, mantener existencias de inventarios y enviar las entregas de sus productos. Son los supervisores y gerentes quienes implementan la gestión de pedidos para que las operaciones de la institución o empresa se mantengan eficaces. Mencionaremos los principales:

#### **a. Pedidos al cliente**

La gestión básica comienza con el proceso de toma de pedidos. Los supervisores y gerentes supervisan las interacciones del centro de llamadas con los clientes, cómo se captura la información del pedido en el sistema y cómo el personal de servicio al cliente maneja los problemas del cliente. Las aplicaciones de software se comprueban rutinariamente y se mantienen actualizadas para manejar la demanda de pedidos.

#### **b. Ordenar los registros**

Los registros precisos ayudan a una compañía a mantener el proceso de pedido. Para un procesamiento eficiente, el estado se verifica por posibles errores de datos. La gestión básica revisa cómo se está manejando el pedido con detalles, tal como el pedido haya sido enviado desde el almacén, que se encuentra en ruta hacia el cliente, y verificar también si ha sido anulado o devuelto por razones específicas.



**c. Inventario**

La gestión de pedidos también implica el manejo adecuado de inventario. Los supervisores deben mantener un surtido suficiente de productos para su envío inmediato desde los almacenes o centros de distribución. Los pedidos pendientes se actualizan para que se pueda establecer una fecha de entrega. La gestión de pedidos también evalúa las relaciones con los proveedores y crea informes sobre que proveedores son confiables candidatos para usar precios razonables y envíos de reabastecimiento rápidos.

**d. Entrega**

Los supervisores también llevan a cabo la entrega de los productos. Los pedidos deben permanecer al día a través de las fuentes de transporte para llegar a los clientes que los esperan y los supervisores revisan los datos de envíos y mantienen la información de direcciones del cliente al día. Los pedidos entregados deben tener la misma información en los sistemas de la empresa para que los informes comerciales puedan reflejar su estado con exactitud si los clientes llaman con preguntas sobre la entrega de sus productos.

- **Gestión de servicio al cliente**

Un punto importante es indicar la diferencia que existe de servicio al cliente, con nivel de satisfacción al cliente, y que muchas veces es confundido como si fuera lo mismo. Satisfacción al cliente es un concepto más amplio, ya que implica marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

El servicio al cliente está relacionado más directamente con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de

productos, lo que implica que cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena en general, mayor valor se incorporará al servicio del cliente. García, M. (2011)

#### ***2.2.1.10 Fases de decisión de una cadena de suministro.***

La administración exitosa de la cadena de suministro requiere tomar muchas decisiones relacionadas con el flujo de información, productos y fondos. Cada una de ellas debe tomarse para incrementar el superávit de la cadena de suministro. Estas decisiones se clasifican en tres categorías o fases, dependiendo de la frecuencia de cada decisión y el periodo durante el cual tiene impacto una fase de decisión. Como resultado, cada categoría de decisiones debe considerar la incertidumbre en el horizonte de decisión. Chopra, y Meindl (2008)

##### **a) Estrategia o diseño de la Cadena de suministro:**

En esta etapa dados los planes de fijación de precios y de marketing para un producto, una empresa decide cómo va a estructurar su cadena de suministro durante los siguientes años. Decide cómo será la configuración de la cadena, cómo serán distribuidos los recursos y qué procesos se llevarán a cabo en cada etapa.

Ello implica como se distribuirán los recursos y procesos, y tomando en cuenta la proyección, ya que la proyección a corto plazo puede incrementar los costos. Una compañía debe asegurarse de que la configuración de la cadena de suministro apoye sus objetivos estratégicos e incremente el superávit de la misma durante esta fase.

Por lo general, éstas se toman a largo plazo (años) ya que resulta muy costoso modificarlas a corto plazo.

## **b) Planificación de la cadena de suministro**

La planificación es flexible en base a la demanda. En esta fase se define las políticas de funcionamiento que rigen las operaciones a corto plazo. El periodo que se considera es de un trimestre a un año. La meta es maximizar el superávit de la cadena de suministro que se puede generar durante el horizonte de planeación, dadas las restricciones que se establecieron durante la fase estratégica o de diseño. Las compañías comienzan la fase de planeación con un pronóstico para el siguiente año.

Las decisiones planteadas repercuten directamente en los planes de compra y producción, políticas de inventario y transporte, subcontratación, planes en las promociones de marketing etc. Chopra y Meindl (2008).

Un elemento importante en la cadena de suministro es: la planeación y el Forecasting, que es entendido como la estimación y el análisis de la demanda futura para un producto o servicio en particular, utilizando ratios históricas de ventas, estimaciones de marketing e información promocional.

## **c) Operación de la cadena de suministro**

Al nivel de la operación, la configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planeación ya se han definido. La meta de las operaciones de la cadena de suministro es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible. Durante esta fase, las compañías distribuyen el inventario o la producción entre cada uno de los pedidos, establecen una fecha en que debe completarse el pedido, generan listas de surtido en el almacén, asignan un pedido a un modo particular de transporte y envío, establecen los itinerarios de entrega de los camiones y colocan órdenes de reabastecimiento. Aquí, el horizonte

de tiempo es semanal o diario, y durante esta fase las compañías toman decisiones respecto a los pedidos de cada cliente. Debido a que las decisiones de operación se toman a corto plazo (minutos, horas, días) hay menos incertidumbre acerca de la información de la demanda.

El diseño, la planeación y la operación de una cadena de suministro tienen un fuerte impacto en la rentabilidad y en el éxito de una organización. En este nivel las empresas generan los programas y órdenes de producción, manejo de despachos, etc. Chopra y Meindl (2001)

#### **2.2.1.11      *Importancia de la gestión de la cadena de suministro***

Según Acosta, K. (2012) Hoy en día, en el mercado globalizado, las empresas se ven forzadas a generar nuevas ideas para incursionar en el entorno y obtener ventajas competitivas. Debido a esto, los intereses de las empresas están enfocados en la gestión de la cadena de suministros, creando valor para la empresa y el cliente, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente.

La gestión de la cadena de suministros está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. Las compañías que han mejorado sus operaciones internas ahora están trabajando para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

Engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final. Esto incluye la selección, compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transportación, almacenamiento y servicio al cliente. Pero,

lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

Por lo tanto, para cualquier organización es vital que la totalidad de la cadena se desempeñe bien y que el desempeño debe ser efectivo en todos los niveles, ya que, si uno falla, entonces, se estará afectando el resultado en el servicio al cliente. Flores, J. (2004).

Para toda organización, el logro de sus metas, depende de administrar la cadena de suministro como si fuera una red de agua, buscando al mismo tiempo reducir la longitud de la tubería y aumentar la velocidad del flujo a través de ella.

Por lo tanto, la efectividad del proceso consistiría en trabajar, en agregar valor agregado, que sume, y no en actividades que sumen costos. Un ejemplo dado por Martin, C., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994) refieren que, al estudiar el ciclo de un pedido, desde el orden de trabajo hasta la entrega, una empresa encontró que sólo el 10% del tiempo se empleaba en actividades que solo aumentaban los costos. Mover una pila de cajas de almacén, cambiarlas de lugar, almacenarlas y después sacarlas al exterior, con toda seguridad no adicionaban ningún valor al producto, pero si incrementaban considerablemente el costo total.

#### ***2.2.1.12 Importancia de la tecnología en la efectividad de la cadena de suministro.***

Hoy en día, es ya evidente que la tecnología no puede estar fuera de cualquier actividad económica o de otro ámbito. Se ha convertido en la herramienta que une, que canaliza y facilita la interconexión comercial, es por ello que las empresas deben evolucionar hacia un enfoque en donde la tecnología se convierta en un aliado, enfocado en una eficiencia interna de los procesos orientado al valor agregado que se le dé a los clientes, y que es evidente una

demanda cada vez más exigente. Se busca con ello una ventaja competitiva sostenible, y ello incluye la gestión de los sistemas de información. Por lo tanto, una empresa debe invertir en tecnología de información, ya que de otra manera corre el riesgo de quedarse tecnológicamente como obsoleta.

De esta forma un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) es un sistema de gestión y de datos único, donde converge toda la información de una empresa y ésta es utilizada para tomar decisiones., especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad, podemos definir un ERP como la integración de todas estas partes. El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

Existen básicamente dos tipos de ERP, los generalistas y los especializados. Los ERP generalistas, también llamados horizontales, sirven para cualquier empresa, son menos costosos. Los ERP especializados, también llamados sectoriales o verticales, intentan dar soluciones a sectores específicos como la sanidad, la distribución, los medios audiovisuales o la construcción por indicar varios ejemplos, son más costosos porque son únicos de la empresa.

Los ERP's más importantes del mercado, por volumen de empresas que lo tienen implantado y por número de usuarios que los conocen y los utilizan son:

- SAP: Es un conjunto de piezas de software que comprenden el ciclo financiero completo, recursos humanos, operaciones, compras, tesorería y otras funciones empresariales. En la actualidad es el ERP con más clientes del mercado.

- **ORACLE:** Oracle ofrece una gran cantidad de opciones de ERP. E-Business Suite abarca todas las facetas ERP y todas las industrias. La última versión incluye una cartera de herramientas de inteligencia empresarial. También ofrece suites completas de ERP de empresas adquiridas como PeopleSoft y JD Edwards. En la actualidad es el segundo ERP con mas clientes en el mercado.
- **SAGE ERP:** Es un software de gestión empresarial completo para medianas y grandes empresas. Se trata de una solución pensada para afrontar todos los procesos de negocio, dar facilidad de uso y rapidez de implantación. Cuenta con miles de usuarios en todo el mundo, y una red de distribución en más de 40 países.
- **MICROSOFT DYNAMICS:** Es una línea de software ERP Y CMR desarrollada por Microsoft.
- **INFOR ERP LN (BAAN):** Es un software dirigido a las grandes y medianas corporaciones. Se considera que aporta seguridad, fortaleza y amplias funcionalidades. Es una solución ampliamente utilizada en los ambientes industriales más complejos del mundo. Funciona en múltiples bases de datos (Oracle, SQL, Informix) y sistemas operativos (Unix, Linux, Windows)

El Ministerio de cultura utiliza el ERP llamado QUIPU, especializado en el área logística y el SIGA que controla todos los procesos administrativos. Sin embargo, la información de su funcionamiento y características son reservadas.

### **2.2.1.13** *Medición del desempeño de la Cadena de suministro y procesos logísticos.*

Según Handfield, B. y Nichols, L. (2002) refiere que “un sistema de medición del desempeño para los procesos de las organizaciones dentro de los cuales se considera la cadena de suministro y la logística debe permitir a sus responsables entender su funcionamiento, influir sobre su comportamiento y obtener información sobre su desempeño”. Generalmente, estos sistemas de medición se encuentran compuestos por indicadores de desempeño los cuales se encargan de medir la actuación de los procesos en diferentes áreas de la cadena de suministro y la logística tales como: coordinación e integración con otros actores de la cadena, el servicio al cliente, gestión de inventarios, gestión de almacenes, transporte, producción entre otros. Para medir dicha situación se propone el enfoque Balance Score Card el cual busca la coordinación y control de los indicadores de desempeño de los procesos para alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa en cuatro perspectivas tales como: financiera, clientes, procesos de negocio interno y aprendizaje. Kaplan, R y Norton, D. (2003)

### **2.2.1.14** *Medición de los procesos de la cadena de suministro.*

A través de los indicadores de desempeño se podrá medir los diferentes aspectos del proceso y efectividad de la cadena de suministro. Los indicadores de desempeño son elementos de medición, que nos ayudan a identificar avances, o evaluar mejoras, son datos concretos, verificables, objetivos y brindan señales de alerta en la cadena de suministro.

Ellos impactan en la cadena de suministro de la siguiente manera:

–Apoyan la toma de decisiones.



–Propician mayor responsabilidad en las personas relacionadas con el indicador de desempeño.

–Proveen una evaluación continua de personas, procesos y desempeño de la producción.

Todo indicador debe cumplir con dos requisitos importantes y son los siguientes:

–De medición eficiente y

–De aplicación efectiva

El KPI (Key Performance Indicator), es conocido como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en valores porcentuales.

Un KPI se diseña para mostrar cómo es el progreso en un proceso o producto en concreto, por lo que es un indicador de rendimiento. Existen KPIs para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente, etc. Las grandes compañías disponen de KPIs que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba.

Las muestras recogidas de métricas procedentes de los KPIs de los ejemplos facilitan la adquisición de una visión global sobre el negocio. Esta visibilidad se caracteriza por:

- Basarse en indicadores relevantes y eficaces en la medición del desempeño.
- Estar revestida de objetividad, la base para una toma de decisiones de precisión.
- Facilitar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

- Además de una correcta selección de KPIs, los ejemplos que se aportan en el próximo apartado ilustran sobre los que mayor utilidad implican; es necesario que el proceso de implementación de estos indicadores se lleve a cabo de la manera adecuada.

#### Ejemplos de KPIs:

- Kpis ejemplos de gestión de compras y proveedores:

Número de proveedores gestionado.

Entregas de proveedor a tiempo.

Rechazos de proveedor.

Gastos de compra (entendidos como porcentaje de las ventas brutas).

- Kpis ejemplos de gestión de inventario y forecasting:

Número de SKU / Elementos de línea.

Stock de productos terminados.

Stock de materias primas.

Nivel de precisión en el catálogo.

Obsolescencia de inventario.

Costes de gestión de inventario (entendidos como porcentaje de las ventas brutas).

Costes de mantenimiento de inventario (entendidos como porcentaje de las ventas brutas o del valor total de inventario).

Valor promedio de inventario.

- Kpis ejemplos de almacenamiento:

Tasa de precisión en la preparación de pedidos.

Número de artículos de inventario ubicados incorrectamente.

Número de veces en que un producto es manipulado.

- Kpis ejemplos de transporte:

Número de pedidos despachados por día.

Frecuencia de salida de camiones con carga completa.

Número de entregas a tiempo.

- Kpis ejemplos de servicio al cliente:

Número de clientes.

Número de órdenes de pedido gestionadas por día.

Tasa de clientes perdidos.

Tasa de devolución de productos.

Número de entregas a cliente a tiempo.

Porcentaje de productos dañados.

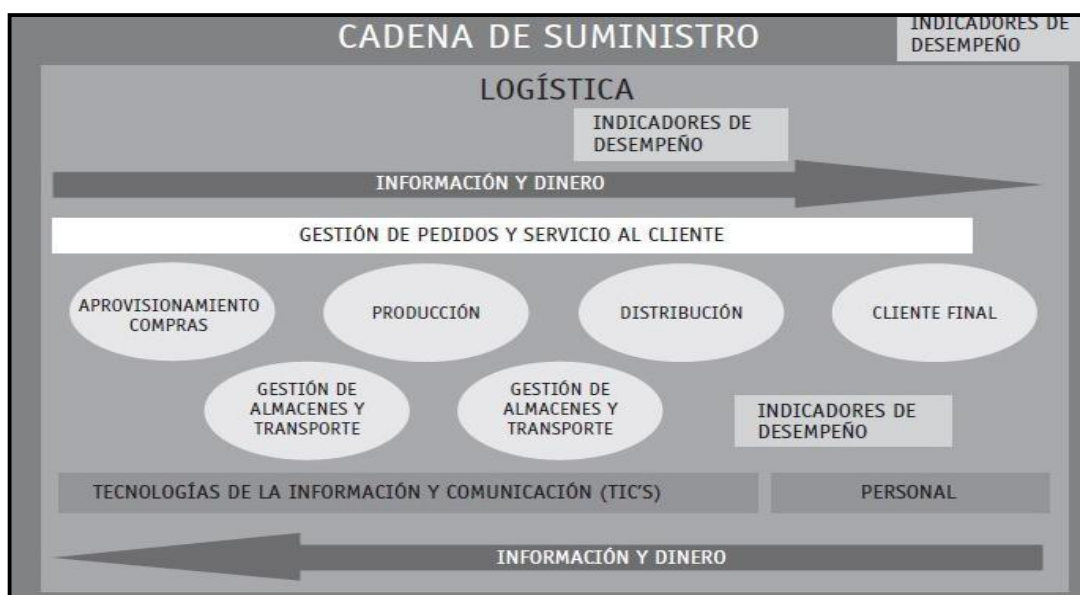
Tasa de exactitud de factura.

Formas de pago empleadas.

Coste del servicio al cliente (entendido como porcentaje de las ventas brutas).

**Figura N° 10**

### **INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE LA CADENA DE SUMINISTRO**



Fuente: Indicadores logísticos en la cadena de suministro. Zuluaga, A.; Gómez, R. y Fernández, S. (2014)

En la figura N° 10 se observa la estructura e indicadores logísticos y su relación con la cadena de suministro, en donde las TICs están presentes como parte de un proceso moderno y actual, para identificar avances, o evaluar mejoras.

#### **2.2.1.15 Estrategia de operaciones y la cadena de suministro.**

La estrategia de operaciones y cadena de suministro tienen como función, establecer las políticas y planes generales correspondientes a la utilización de los recursos de una empresa y debe estar integrada a la estrategia corporativa para que

todo sea una unidad con diferentes componentes que apuntan a un solo objetivo. Un ejemplo dado por el autor, es que, si la estrategia corporativa implica responsabilidad social y acciones de protección medio ambiental, entonces la cadena de suministro y de operaciones deben considerarlo, ya que el enfoque importante de la estrategia de operaciones y cadena de suministro es la eficacia de las operaciones. Es importante resaltar que la eficacia de las operaciones se relaciona con los procesos financieros esenciales para que la empresa funcione, sea de cualquier índole, de producción o de servicio, como tomar pedidos, devoluciones, actualizaciones de página web, hasta el envío de productos a su destino. Con lo que se evidencia claramente porque la importancia, ya que está relacionada directamente con la rentabilidad de la organización.

La estrategia de operaciones y cadena de suministro se consideran parte de un proceso de planeación que coordina metas operacionales con las de la empresa en su conjunto. Chase, B. y Jacobs F. (2014)

La estrategia de planeación es un proceso igual al de la elaboración de un producto o la de venta de un servicio. Ello en base a que toda planificación implica un conjunto de actividades que se van a repetir en forma secuencial en intervalos diferentes, pero relacionadas; y lo principal es que se den en base a un análisis estratégico que implica visualizar y pronosticar las condiciones futuras de la empresa, o de su negocio que impactarán a la estrategia de la empresa. Aquí deben estar consideradas la realidad de la empresa, su accionar, y en ello por ejemplo, su manejo de conocimiento, el impacto de las nuevas tecnologías, los cambios demográficos, el perfil del cliente, las nuevas demandas, preferencias, necesidades internas y externas. Son importante las iniciativas novedosas, de acuerdo al cliente, a la demanda y cumplir con los objetivos del área.

Un aspecto relevante que hay que resaltar es la gestión de almacenes, y que se define de la siguiente manera: consiste en la actividad que tiene como objetivo realizar la gestión de inventario, conservación, manipulación y almacenamiento de bienes de consumo y medios de producción, diseño de almacenes y la explotación de los medios técnicos utilizados como equipos de manipulación y medios de almacenamiento y medición. Hernández, R. (2010)

Existen varias definiciones, pero todas se orientan a entender a la gestión de almacenes como una contribución a la generación de operaciones eficientes. La gestión de almacenes no es un hito alejado de las operaciones integrales, en muchas ocasiones es el brazo que llega hasta el cliente o usuario final, en otras al cliente interno que ejecuta el producto o coadyuva a la ejecución del servicio. Diaz, H. (2016).

Todos los procesos que son parte de la gestión de la empresa en los que está implícito la política de operaciones, tienen un funcionamiento articulado, para que pueda generarse un efecto positivo, una efectividad en el proceso de compras, y ello adecuado a la demanda, y llegar a lo que toda organización o empresa busca, que es la satisfacción del cliente interno o usuario externo.

#### ***2.2.1.16 La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva.***

Las empresas debido a la competitividad se ven forzadas a generar nuevas ideas, a ser creativas y flexibles al cambio y obtener así ventaja competitiva. Siendo ello una de las razones que promueve el interés en enfocarse a la gestión de suministros, generando así valor para la empresa y el usuario.

La cadena de suministro integra las operaciones más importantes de la empresa, por eso es necesario un análisis de la cadena de valor para eliminar

actividades que no agregan valor, es decir, que son costos que impactan en los resultados financieros de la empresa, pero no le dan ninguna fortaleza a la satisfacción de cliente.

La gestión de la cadena de suministros tiene en la actualidad un aliado que ya se ha convertido en una herramienta fundamental y es la tecnología. Las empresas que han mejorado sus operaciones internas, están trabajando y orientando sus procesos en lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y la forma de intercambio y acceso a la información que ocurre entre los asociados de negocios.

Engloba aquellas actividades asociadas con el movimiento de bienes desde el suministro de materias primas hasta el consumidor final, lo que implica selección de compra, programación de producción, procesamiento de órdenes, control de inventarios, transporte, almacenamiento y servicio al cliente. Pero, lo más importante es que también incluye los sistemas de información requeridos para monitorear todas estas actividades.

Hoy en día las empresas, son conscientes de la importancia del fortalecimiento de la cadena de suministros para el desarrollo organizacional, viendo a la cadena como palanca de crecimiento.

Los gerentes proactivos, y conscientes del significado de competitividad en el siglo XXI, reconocen dos cosas importantes: Primero, piensan en la cadena de suministros como un todo, todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios, información y fondos desde el proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente. Segundo, buscan continuamente resultados tangibles, con foco en crecimiento en ventas, utilización de activos y reducción de costos. Gómez, M. y Acevedo, J. (2007).

En una sociedad competitiva como en la actualidad, uno de los objetivos es la mayor eficiencia al menor costo, sin descuidar los estándares de calidad y servicio al cliente.

## **2.2.2 Sustento Teórico de la Variable: EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS**

### **2.2.2.1 *Conceptualización de Compras.***

Es la acción de adquirir un producto ofrecido por un vendedor, a través de un contrato de compra-venta, a cambio de un precio en dinero, cierto y no simulado. Las operaciones de compra son realizadas por los consumidores finales de los productos.

Según Vega, B. (2015) compras es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y momento requerido.

### **2.2.2.2 *Gestión de Compras***

El proceso de compras tiene varias definiciones que varían en aspectos sutiles. El Council of Supply Chain Management Professional (2010) lo define como el conjunto de actividades asociadas a la adquisición de productos o servicios, las cuales pueden variar ampliamente entre los distintos tipos de organización con el ánimo de incluir todas las funciones de la planeación de compras.

El proceso de compra es vital en todo proceso de la Cadena de Abastecimiento de toda organización. Su estructura y relación con los otros componentes de la cadena lo hacen fundamental, así como el elemento de partida para el rendimiento de todos los procesos involucrados.



Es por ello la importancia que adquiere y a la vez el enfoque de los empresarios y su constante revisión.

La Gestión de compra tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Según Johnson, F., Leenders, M y Flynn, Anna (2011) Los términos compras, administración de suministro y adquisiciones se usan de manera indistinta para hacer referencia a la integración de diversas funciones relacionadas cuya finalidad es proporcionar materiales y servicios eficaces y eficientes a la organización.

La compra es la actividad que tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

### **2.2.2.3 *Evolución histórica de las compras logísticas.***

La logística se divide históricamente en tres partes la primera entre 1950 y 1964 durante la post guerra donde la venta de todo tipo de productos que requerían ser distribuidos y los costos de distribución estaban entre el 10 y el 30% de las ventas, durante este tiempo la problemática a solucionar era la distribución física. La segunda parte ocurre durante los años 1965 y 1990; la distribución física evoluciono, donde se dio la mayor importancia en el servicio al cliente y también el personal encargado de la distribución comenzó a participar en las decisiones ya que se reconoció el impacto positivo de una buena distribución en las finanzas ya que se reducía el tiempo en el recaudo de la cartera, también se integró el manejo

de los materiales, también se reconoce el concepto de administración logística, la interacción entre el almacenamiento de materias primas, en proceso y producto terminado, transporte, compras, producción; se analiza el servicio al clientes desde la distribución por lo cual los actores de la cadena logística tomaron importancia y las ventas se integraron con las estrategias de abastecimiento.

En tercer lugar, durante la década de los 80 toman un papel importante el uso del teléfono y la informática. En los 90 se integra el modelo de la cadena iniciando por las compras y adquisiciones y la distribución, se habló de tercerización de procesos y aparecen programas especializados en la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento. Ya en el siglo XXI se sincronizan las operaciones desde el aprovisionamiento en el departamento de compras hasta el consumidor, se establecen las alianzas con el fin que el aprovisionamiento no tenga inconvenientes importantes, garantizando los materiales e insumos oportunamente a un costo competitivo, estos procesos empiezan a jugar un rol importante dentro de la estrategia de las organizaciones, se implementan conceptos especializados como el CRM (Customer Relationship Management). Cabrejos, J. (2012)

#### **2.2.2.4      *Etapas de la gestión de Compras.***

Backwell, R., Miniard, P. y Engel, J (2003), desarrollaron un modelo del proceso de decisión de compra en cinco pasos. Todo cliente pasa por 5 fases a la hora de realizar una compra: reconocimiento del problema/necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas para solucionar ese problema y/o satisfacer esa necesidad, decisión de compra y/o evaluación del seguimiento de la compra.

#### **2.2.2.4.1 Reconocimiento del problema/necesidad:**

Reconocer si existe alguna necesidad. La decisión de compra empieza en el momento que el responsable se da cuenta de que existe una necesidad de adquirir un producto o un servicio, para que la actividad empresarial siga su curso con total normalidad.

#### **2.2.2.4.2 Búsqueda de información:**

Después de detectar la necesidad, la persona a cargo de la gestión de compra debe recopilar información de todos los posibles proveedores. Tendrá que buscar a los proveedores, conocerlos, averiguar la oferta que tienen, las formas de proveer, características del contrato de aprovisionamiento, precios, etc.

#### **2.2.2.4.3 Evaluación de alternativas para solucionar ese problema y/o satisfacer esa necesidad:**

Posteriormente se configurarán las alternativas. Una vez seleccionada toda la información habrá que evaluarla y determinar qué posibles proveedores serán los más indicados para abastecer a la empresa. Habrá que establecer los criterios de selección y en base a estos acotar el rango de decisión para llegar a un número reducido de proveedores. Una vez que se han analizado, evaluado y acotado las alternativas, se adentra de pleno en la decisión de compra que abarca un grupo de características tales como:

- El proveedor
- La cantidad que se va a comprar
- El precio de la compra
- Forma de pago
- El transporte
- Fecha y lugar de la entrega
- Singularidades del producto, envase, embalaje etc.

#### **2.2.2.4.4 Decisión de la compra:**

Una vez que se han zanjado todos los parámetros relativos a la transacción, si las dos partes están de acuerdo, se ejecutará la compra. Esta fase

es significativa, ya que es cuando se consigue materializar la compra y exige la vigilancia por parte del encargado de la gestión de compras para que realmente cumpla con todas las características de la decisión de compra.

#### 2.2.2.4.5 Evaluación y/o seguimiento después de tomar la decisión de la compra:

Una vez realizada la compra, se debe realizar un permanente seguimiento para que el bien o servicio sea atendido dentro de los plazos acordados y cumplan con las características señaladas en el contrato, esto último con el fin de detectar cualquier fallo o falta de calidad del bien o servicio.

Figura N° 11

#### ETAPAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: Rua, Francisco (2016)

En la Figura N°11 observamos las 5 etapas del proceso de compras, en donde la 4ta etapa (decisión de compra) es determinante, ya que es la toma de decisión para que el proceso pueda llegar a su culminación o de lo contrario volver a su etapa inicial.

### **2.2.2.5 Procesos de Compra**

La función de compras es considerada como un eje que articula a diferentes áreas de una organización. Las funciones de compra compilan y analizan datos históricos para identificar y evitar oportunidades de incurrir en mayores costos, así como procurar la selección de opciones que permitan la estandarización de componentes.

Lo que igualmente implica que constantemente las empresas enfoquen sus recursos a la revisión del proceso de compra, dado que el proceso de compras y abastecimiento, al igual que otros procesos, tales como producción, transporte y distribución, se convierte en uno de los más susceptibles para la implementación de herramientas que permitan a la organización fortalecer la toma de decisiones estratégicas. La efectividad de las compras está articulada con todos los procesos y por ende en la calidad de satisfacción del cliente final. Franco, A. (2014).

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

Lo que nos evidencia la efectividad de la compra y abastecimiento está estrechamente relacionada a que el proceso de la cadena de suministros que implica la integración de los diferentes componentes, tal como se aprecia en la figura a continuación:

FIGURA N° 12

## DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE COMPRAS



Fuente: Fundamentos de marketing, Philip Kotler P y Armstrong, G. (2003)

En la Figura N° 12 se observa cada etapa del proceso de compras, el cual sigue un flujo ordenado, para una toma de decisión apropiada.

Este flujo es la base en el que coinciden muchos autores, respecto al proceso de gestión de compras.

La concatenación de cada área o de cada actor es sumamente importante para la efectividad del proceso de compras y por ende el cumplimiento de los objetivos. El proceso de análisis de los datos históricos en el proceso de compra representa el incremento de disminuir riesgos mayores y lograr efectividad, pero esto se da solo cuando se trabaja de forma planificada y con orientación a objetivos.

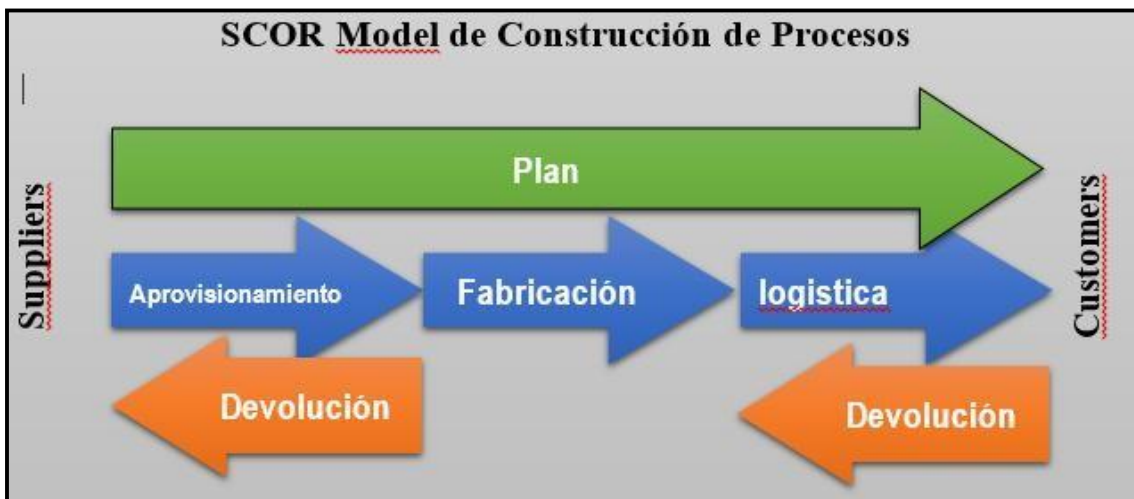
Tradicionalmente el proceso de compras se mantiene, pese a la inclusión de la tecnología en el proceso, y que se han convertido como herramientas de facilitación o de agilidad del proceso. Sin embargo muchas organizaciones no manejan adecuadamente la combinación de ambos componentes y que en muchos casos incide en la reiteración de prácticas equivocadas y que luego se traducen en la elevación de costos y de poca efectividad.

La selección de modelos adecuados depende de la estructura de cada organización. Actualmente el proceso de compras tradicional se fortalece con la aplicación de Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC'S) al servicio

de las compras. Sin embargo, el requerimiento de altas inversiones para ello, dificultan en algunos casos su implementación.

Cabe indicar que los procesos documentados en papel, en donde la tecnología no está presente en su totalidad, evidencian un ciclo más extenso, así como el aumento de errores e imprecisiones en la entrada de información y los inventarios agotados, entre otros, y lo que repercute mayormente en la calidad de distribución, de la satisfacción del usuario.

**FIGURA N° 13**  
**MODELO DE CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS SCOR**



Fuente: Gonzales, R. (2013)

La figura N° 13 nos muestra el proceso de la cadena de suministro de acuerdo con el modelo SCOR en donde existen una interrelación con sus diferentes eslabones.

El modelo Supply Chain Operations Reference model de las siglas SCOR, es un framework de procesos que tiene un uso enfocado a gestionar la cadena de suministro, desde su representación hasta su configuración.

El proceso del Modelo SCOR implica la interrelación de todos los elementos que garantizan la efectividad o ineffectividad de la cadena. El modelo implica planear, hacer, evaluar y actuar. Lo que se busca es la efectividad, y ello

depende del manejo de los diferentes niveles de la cadena de suministro, y en ello la coordinación de costos y que es entendida como “el costo de intercambiar información y usar información en la toma de decisiones del proceso de compra”. Ello puede estar representada por las diferentes variables como los programas de producción y la disponibilidad de productos.

En esencia, bajo la figura de coordinación de costos, las variaciones en la capacidad de los proveedores no afectan de manera significativa el número óptimo de proveedores. Franco, A. (2014)

Cabe indicar que una época globalizada la competitividad es grande y las demandas igual, es por ello que es importante señalar los facilitadores en este proceso, y que las empresas están tomando en cuenta, entre ellos están la reducción de la cantidad total de recursos necesarios para proporcionar el nivel de servicio esperado para un segmento especial. Ya se han revisado los motivos que llevan a las empresas a implantar la gestión de la cadena de suministro, entre los más importantes se encuentra la reducción de la cantidad total de recursos necesarios para proporcionar el nivel de servicio deseado para un segmento específico, sin embargo, lograr lo anterior requiere de una serie de facilitadores que contribuyan a su implantación. Entre los más importantes que se han considerado destacan los siguientes:

- El desarrollo de la tecnología y de sistemas de información
- Relaciones de colaboración en la cadena de suministro
- La tercerización, modalidad que no es nueva.

- **Respecto a la tecnología y de sistemas de información:**

Pese a que implica muchas veces un costo alto para algunas organizaciones, el significado y su importancia para la eficiencia y cumplimiento de objetivos es ya un hecho, ya que dichos sistemas permiten con gran facilidad



articular al consumidor final, con el proveedor, permitiendo así que el proveedor actúe, reaccione en tiempo real, y todo el proceso de la cadena funcione eficientemente.

- **Relaciones de colaboración en la cadena de suministro:**

Las relaciones de colaboración no es algo nuevo en los procesos de compra, Son mayormente relaciones a largo y mediano plazo, coordinadas con un equipo multiempresa, con previsiones compartidas, en donde existe una planificación, y un compartir de riesgos y ganancias. Este tipo de relaciones son conocidas también como relaciones de sociedad entre clientes y proveedores. Pese a tener una base contractual, existe una relación de coordinación.

- **La tercerización:**

En los últimos años muchas organizaciones han optado por esta modalidad que tiene sus ventajas y desventajas, y se inició con la especialización. Lo novedoso es el enfoque de colaboración que se viene adoptando, y que consta mayormente en las relaciones o alianzas estratégicas de colaboración.

La tercerización se sustenta fundamentalmente en el principio de la especialización, y este proceso como se mencionó anteriormente no es nuevo, se desarrolló ya desde los años 50, especialmente en el área automotriz, y se ha ido transformando y formando alianzas. Cabe indicar que la especialización permite un desarrollo con mejor precisión y eficiencia, y mayormente a bajo costo las actividades logísticas.

¿La pregunta es qué enfoque o método es mejor? Actualmente la respuesta es que la efectividad en las compras depende de un proceso que va más allá de lo que se consideraba logística, y que consta de un ciclo en que cada eslabón juega un rol importante y en donde la toma de decisiones es igualmente fundamental para potenciar el desarrollo de la cadena.

### **2.2.2.6 Efectividad en el Proceso de Compras**

Como se indica en el párrafo anterior el proceso de compras es un proceso en que va más allá de la simple adquisición de bienes y servicios al precio más bajo, con calidad y menor tiempo, sino de una administración eficiente, total, ética, y dentro de un proceso transparente en todo el proceso de la cadena de suministro para la adquisición de bienes, incluyendo los costos de almacenaje, seguros, impuestos, costos administrativos de manejo de inventarios, etc.; y en la cantidad correcta, y en el menor tiempo y con calidad, con información permanente con proveedores de la empresa.

### **2.2.2.7 El Sistema de Compras Públicas.**

Al igual que las empresas privadas, las instituciones del Estado realizan compras para cubrir sus necesidades de bienes y servicios y obras con diferentes proveedores del mercado. La gran diferencia con la entidad privada es que estas compras son con fondos públicos y por lo tanto se rigen bajo un sistema normativo, y que muchas veces es cuestionado o se convierte en una traba para la efectividad de la compra. Este sistema normativo es la Ley de Contrataciones del Estado, a través de este mecanismo los departamentos de Logística realizan las contrataciones.

El proceso de compras se define como la compra de bienes, contrataciones de servicios y/o ejecuciones de obras, que las entidades del Estado realizan para el cumplimiento de sus funciones. Cabe indicar, que así como la tecnología ha pasado al igual que en muchos campos a representar un rol fundamental en la efectividad de los procesos, en el sector de las compras públicas, también se han generado cambios, avances en manera legislativa de contratación pública a nivel internacional, se le define más orientado a los fines que a los procesos.

Es una herramienta de desarrollo integral, pues puede promover mediante su uso eficiente la corrección de desequilibrios que posee la sociedad, promoviendo mayor empleo, inclusión de minorías, fortalecimiento empresarial y mayores beneficios para la población.

El dinero utilizado en estas compras proviene de fondos públicos, que a la vez han sido obtenidos a través de diferentes fuentes como contribuciones, impuestos, donaciones, etc. Por ello, el procedimiento de compra se encuentra regulado por su normativa, y tiene diferentes modalidades.

**¿Quiénes están comprendidos en el proceso de compras públicas?**

- Gobierno Nacional
- Gobierno Regional
- Gobierno Local
- Organismos constitucionales como: La Contraloría, Banco Central de Reserva, El Consejo Nacional de la Magistratura, La Defensoría, Junta Nacional de Elecciones, La Organización Nacional de Procesos Electorales, Junta Nacional de Elecciones, Reniec, y el Tribunal Constitucional.
- Universidades Públicas, Sociedades de Beneficencia, y Juntas de Participación Social.
- Fuerzas Armadas y Policía Nacional
- Fondos de Salud, de Vivienda y de Bienestar.

FIGURA N° 14

## ACTORES INVOLUCRADOS EN LA CONTRATACION PUBLICA



Fuente: SEACE

En la Figura N°14 podemos observar quiénes son los participantes en el proceso de una compra. Donde se observa que quienes realizan el acto de contratación son la entidad contratante (sector público) y el contratista (sector privado)

### ***Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado-OSCE***

Viene a ser la entidad encargada de velar por el cumplimiento de las normas en las adquisiciones públicas del Estado peruano. Sus competencias se encuentran a nivel nacional, y supervisa los procesos de contratación de bienes y servicios y obras que realizan las entidades estatales.

### ***Registro Nacional de Proveedores***

Es el registro público de carácter administrativo que tiene como función registrar, validar, y mantener actualizada la información pertinente a las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras que son proveedores de bienes, servicios, ejecutores y consultores de obra los cuales desean contratar con el Estado.

### ***Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE)***

Es el sistema electrónico que permite el intercambio de información y difusión sobre las contrataciones del Estado, así como las transacciones electrónicas. El SEACE se ha creado para registrar las contrataciones que se requiere en todo el Estado (Gobierno Nacional, Gobierno Regional, y local)

#### **2.2.2.8            *Sistema de Contratación Pública en el Perú***

La definición tradicional de contratación pública, indica que se trata de las compras de bienes, contrataciones de servicios y/o ejecuciones de obras, que las entidades del Estado realizan para el cumplimiento de sus funciones.

Las compras estatales, es una temática que siempre va a ser analizada desde diferentes ángulos, ya que como se dijo anteriormente proviene de fondos públicos, y la transparencia y ética son fundamentales. Es por ello que la efectividad en las compras es de carácter importante, y el análisis de aspectos que puedan mejorarla contribuyen a toda la imagen no solo de la institución sino del estado en general.

### **2.3    Glosario de Términos:**

-    **Área usuaria**

Sección que representa a cualquier órgano o unidad orgánica de una entidad.

-    **Compras.**

Es la adquisición de un producto o servicio que realiza el consumidor o cliente; definiéndose compra como el acto, de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado de un producto o un servicio.

-    **Confiabilidad.**

Capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, se puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función

prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

- **Desempeño**

El grado al cual una intervención pública o un actor del desarrollo opera de acuerdo a ciertos criterios/estándares/pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos.

- **Efectividad.**

Es la unión de Eficiencia y Eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.

- **Eficacia.**

Eficaz es un adjetivo que significa que algo o alguien tiene eficacia, es decir, que tiene la capacidad de alcanzar un objetivo o propósito y produce el efecto esperado. Puede hacer referencia a una persona, un grupo, organización o un objeto. La Eficacia es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

- **Eficiencia.**

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir, la Eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

- **ERP (Enterprise Resource Planning)**

Es un sistema computacional de planeación de recursos empresariales, en otras palabras, es un sistema que gestiona y controla de la mejor manera posible los recursos, procesos y operaciones de una empresa o negocio.

- **Estrategia.**

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

- **Estructura orgánica.**

Es el esqueleto óseo de toda organización; es la forma como están ordenadas y orientadas cada unidad administrativa de la organización.

- **Gestión.**

Conjunto de trámites o actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

- **Gestión de almacenes.**

Es proceso de la función logística que trata de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de un producto hasta su consumo final.

- **Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management o B.P.M.)**

Es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de procesos. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

- **Herramientas de Gestión.**

Son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales: Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial; herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales y herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

- **Imagen institucional.**

Es el conjunto de elementos que identifican y distinguen a una empresa, institución u organización, como son las marcas, logotipos, impresos, colores etc.

- **Indicador.**

Un indicador es un elemento que ayuda a medir, a cuantificar.

- **KPI:**

Son las siglas de Key Performance Indicators, es decir, indicadores claves del desempeño. Los KPIs son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados; son los indicadores que nos permiten medir el éxito de nuestras acciones.

- **Logística inversa.**

Es el manejo de devoluciones y reclamos en la cadena de suministro.

- **Materia Prima.**

Son todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

- **Operación de la Cadena de suministro.**

Vienen a ser todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de los bienes e información asociada desde la fase de materia prima hasta el usuario final.

- **Outsourcing.**

Es una tendencia que últimamente se está imponiendo en las empresas competitivas, y consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a de su negocio. Al principio era considerada como un medio para reducir costos, pero actualmente se considera que es una herramienta útil para el crecimiento de la empresa.

- **Proceso.**

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida.

- **Producto Terminado.**

Se conoce como producto terminado al objeto destinado al consumidor final.



- **Rentabilidad.**

Relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero; se suele expresar en porcentajes

- **Servicio.**

Labor o trabajo que se realiza para satisfacer una necesidad de la ciudadanía. Frecuentemente relacionada con el otorgamiento de licencias, autorizaciones, concesiones y algunos bienes.

- **Sistema Administrativo Público.**

- Conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la administración pública que requieren ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado.

- **Suministro.**

Acto y consecuencia de suministrar, es decir proveer a alguien de algo que requiere. El término menciona tanto a la provisión de víveres o utensilios como a los objetos y efectos que se han suministrado.

- **Técnica.**

Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.

- **Unidad Orgánica.**

Son los elementos o partes de la organización que forman un organigrama. Las funciones que cumplen y las relaciones que se establecen son representadas esquemáticamente por el organigrama.

- **Usuario.**

Persona que usa habitualmente un servicio público o privado.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1 Hipótesis General

La gestión de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

- a) El diseño de la cadena suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.
- b) La planificación de la cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.
- a) La administración de los pedidos se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

#### 3.3 Identificación de Variables

##### VARIABLE 1 GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

##### **Definición Conceptual:**

Es la integración de los procesos que abarca desde la planificación y la gestión de todas las actividades involucradas en el suministro, adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión de la logística. También se considera la coordinación y colaboración con proveedores, intermediarios, terceros y clientes. Integra la oferta y la demanda de gestión dentro y entre las empresas.

## VARIABLE 2 EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS

### Definición Conceptual:

Capacidad o facultad para lograr una compra, que se ha definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él y lograr la satisfacción del cliente final.

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES
<b>VARIABLE I: GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseño de la Cadena suministro</li> <li>● Planificación de la Cadena de suministro</li> <li>● Administración de los pedidos</li> </ul>
<b>VARIABLE II: EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificación de las compras</li> <li>● Programación de las Compras</li> <li>● Tiempo del Proceso</li> </ul>

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación, es aplicada, de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional.

#### **4.2 Diseño de Investigación**

El diseño de la presente investigación es No experimental cuyo propósito es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos, en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes.

#### **4.3 Población de estudio**

La población, está conformada por 20 trabajadores del área de logística del Ministerio de Cultura encargados de realizar los procedimientos de contratación de bienes y servicios.

#### **4.4 Tamaño y selección de Muestra**

El tamaño de la muestra comprende el total de la población por ser una cantidad pequeña de 20 trabajadores. El criterio que se aplicó para la selección de la muestra fue mediante la técnica de muestreo probabilístico, ya que todos los integrantes de la población de estudio, tenían probabilidad de ser parte de la muestra, por ser una población reducida y considerando que los trabajadores son los que nos brindaron la información relevante para el análisis del comportamiento de las variables en el presente estudio.

#### **4.5 Técnicas de recolección de datos.**

En la presente investigación se empleará como técnica de recolección de datos la encuesta, y como instrumento cuestionario que se aplicará a los usuarios y los responsables de la unidad orgánica de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

#### **4.6 Técnicas de procesamiento e interpretación de la información.**

El procedimiento estadístico para el análisis de datos será mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, este proceso consistirá en la clasificación y ordenación en tablas y cuadros. La edición de dichos datos se hará con el fin de comprender mejor la información en cuanto a la legibilidad, consistencia, totalidad de la información para poder hacer un análisis minucioso de la información que se obtendrá.

Una vez que la información sea tabulada y ordenada se someterá a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico univariada, es decir pregunta por pregunta, y de manera bivariada para llevar a prueba la contrastación de las hipótesis, para tal efecto se aplicará la técnica estadística: Correlación de Spearman para medir la relación entre dos variables.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Presentación y Análisis de Resultados

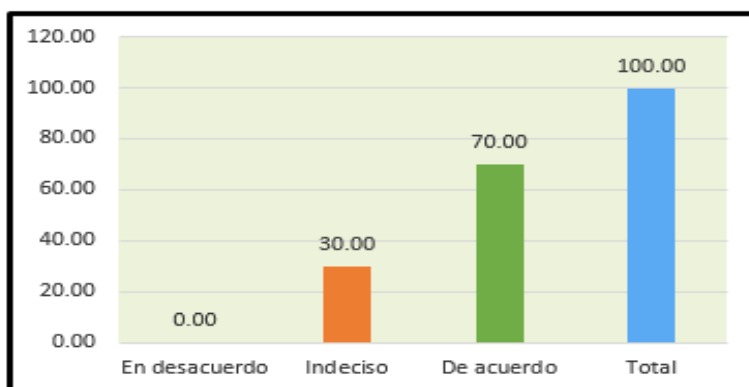
De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla 1. ¿Los funcionarios de la Oficina de Abastecimiento han diseñado la cadena de suministro priorizando la configuración de la ubicación de las instalaciones de almacenaje, los medios disponibles para la distribución de los bienes y el tipo de sistema de información que se utilizará para satisfacer las necesidades del área usuaria?

Escala	N°	%
En desacuerdo	0	0.00
Indeciso	6	30.00
De acuerdo	14	70.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia

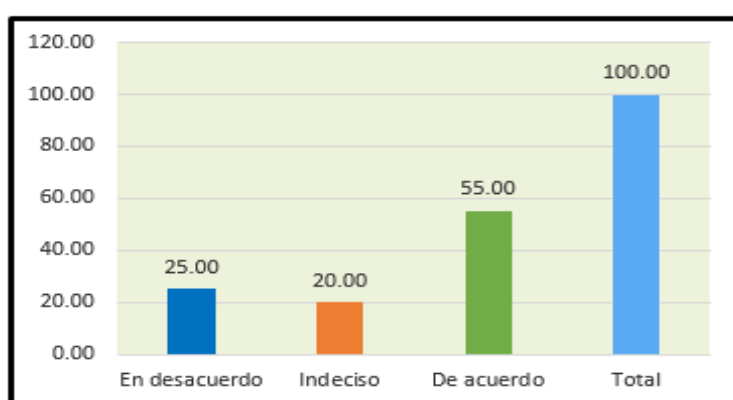
El gráfico muestra un 70.00% indica que están de acuerdo que los funcionarios de la Oficina de Abastecimiento, los medios disponibles para la distribución de bienes y el tipo de sistema de información que se utilizará para satisfacer al usuario, un 30% nos dice que están indecisos, mientras que 0.0% está en desacuerdo. Este último dato nos señala que se está implementando la gestión de la Cadena de suministro en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Tabla 2. ¿En la institución, el diseño de la cadena de suministro conecta todas las dependencias involucradas de manera directa/interna u indirecta/externa que conlleve al logro de los objetivos institucionales?

Escala	N°	%
En desacuerdo	5	25.00
Indeciso	4	20.00
De acuerdo	11	55.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2



Fuente: Elaboración Propia

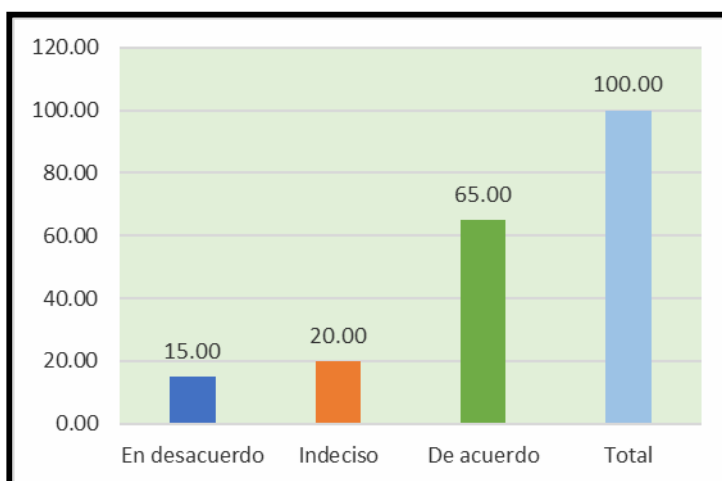
El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 55.00% nos dice que están de acuerdo que el diseño de la Cadena de suministro conecta y/o involucra todas las dependencias involucradas de manera directa/interna u indirecta/externa que conlleve al logro de los objetivos institucionales, un 20.00% nos dice que está indeciso, y un 25.00% está en desacuerdo. Esto significa que el diseño de la cadena de suministro conlleva al logro de los objetivos institucionales del Ministerio de Cultura.

Tabla 3. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la cadena de suministro considerando la naturaleza de las áreas usuarias que serán abastecidas, las políticas de inventario y la oportunidad y magnitud del precio de los bienes?

Escala	N°	%
En desacuerdo	3	15.00
Indeciso	4	20.00
De acuerdo	13	65.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la muestra reflejan que del total el 65.00% está de acuerdo que los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la Cadena de suministro, las políticas de inventario y la oportunidad y magnitud del precio de los bienes, un 20.00% nos dice que está indeciso, mientras que 15.00% está en desacuerdo. Lo que significa que se requiere implementar y retroalimentar la Cadena de suministro en relación a las áreas usuarias en el Ministerio de Cultura.

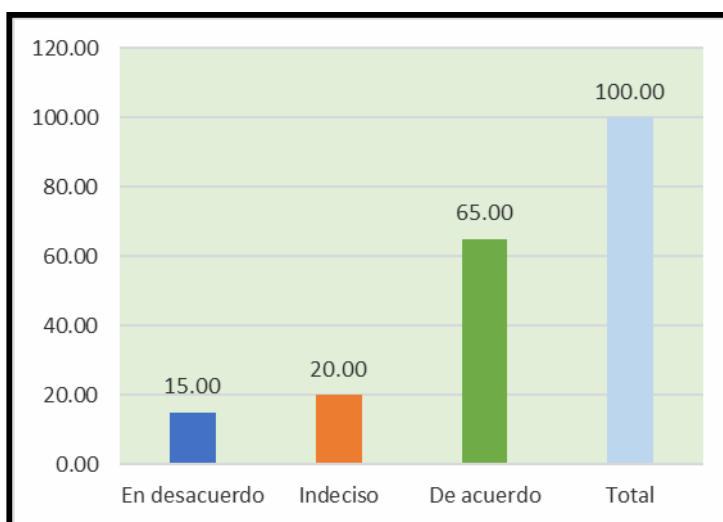


Tabla 4. ¿La planificación de la cadena de suministro permite a los servidores públicos de la Oficina de Abastecimiento ser proactivos y optimicen su capacidad de administrar la demanda y la oferta para asegurar la efectividad de las compras?

Escala	N°	%
En desacuerdo	3	15.00
Indeciso	4	20.00
De acuerdo	13	65.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4



Fuente: Elaboración Propia

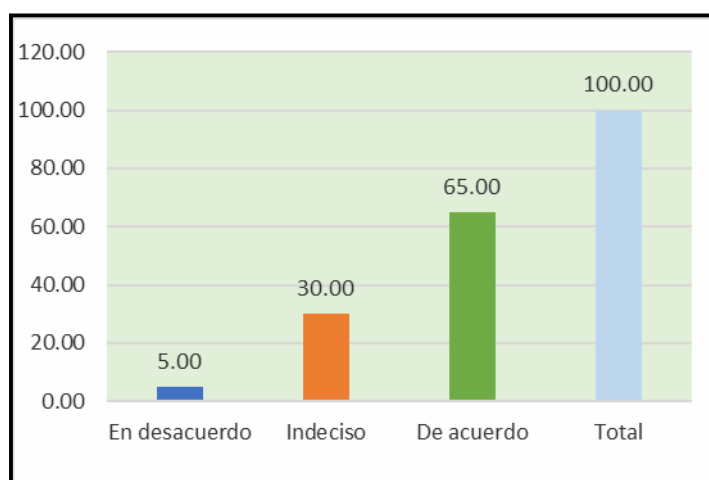
El gráfico refleja que, del total de la muestra, un 65.00% están de acuerdo que la planificación de la cadena de suministro permite a los servidores públicos ser proactivos y optimicen su capacidad de administrar la demanda y la oferta, y el otro 20.00% nos dice estar indeciso y el 15.00%. Lo que significa la necesidad de implementar y retroalimentar la planificación de la Cadena de suministro para asegurar una efectividad en las compras en el Ministerio de Cultura.

Tabla 5. ¿Los encargados del proceso de Abastecimiento administran los requerimientos, considerando la organización de su documentación y las acciones de coordinación con el área usuaria?

Escala	N°	%
En desacuerdo	1	5.00
Indeciso	6	30.00
De acuerdo	13	65.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5



Fuente: Elaboración Propia

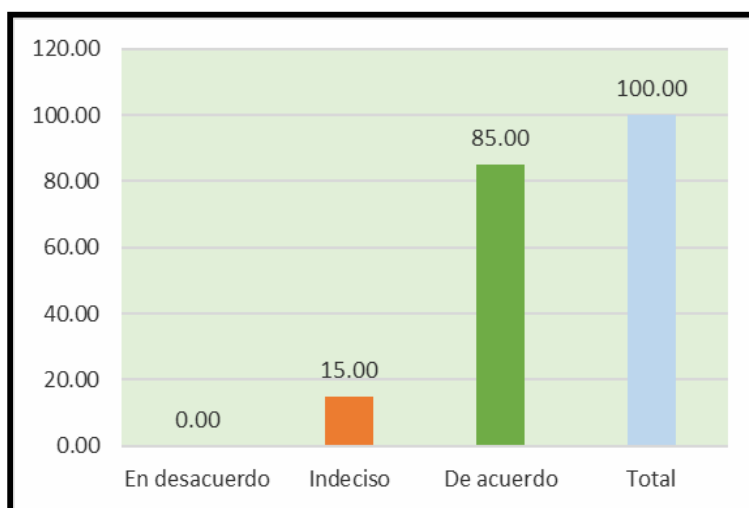
Los resultados de este gráfico refleja que, del total de la muestra, un 65.00% nos dice que están de acuerdo que los encargados del proceso de Abastecimiento que administran los requerimientos, considerando la organización de su documentación y las acciones de coordinación con el área usuaria, un 30.00% nos dice que está indeciso, mientras que el 5.00% está en desacuerdo. Lo que significa que hay que retroalimentar la comunicación con las áreas usuarias.

Tabla 6. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican las compras públicas dando cumplimiento estricto al plan anual de contrataciones?

Escala	N°	%
En desacuerdo	0	0.00
Indeciso	3	15.00
De acuerdo	17	85.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

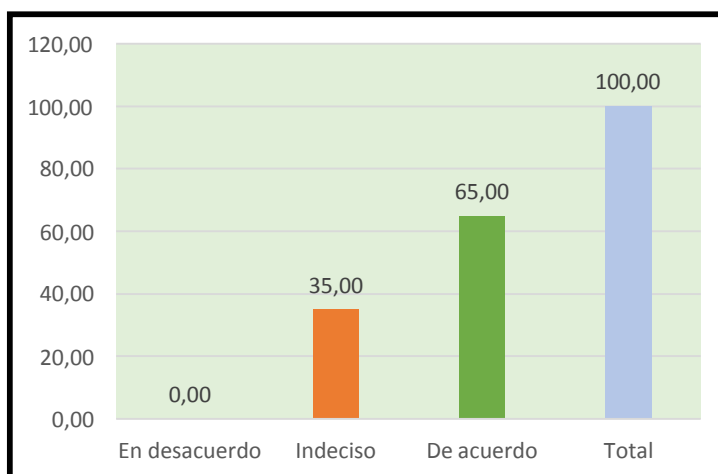
Según este gráfico, los resultados indican que existe un 85.00%, de los encuestados están de acuerdo en que los encargados la Oficina de Abastecimiento planifican las compras públicas dando cumplimiento estricto el plan anual de contrataciones, un 15.00% está indeciso, mientras que el 00.00% está en desacuerdo. Lo que significa que se debe implementar la planificación de las compras públicas para que se cumpla el plan anual del Ministerio de Cultura.

Tabla 7. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento, planifica la consolidación de las compras y la simplificación administrativa de los procesos?

Escala	N°	%
En desacuerdo	0	0.00
Indeciso	7	35.00
De acuerdo	13	65.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

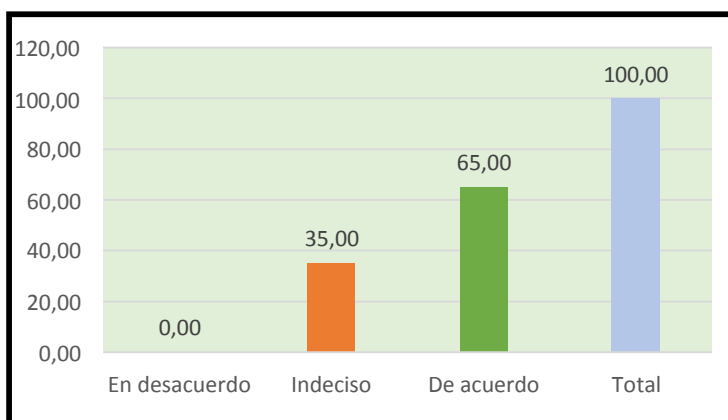
La muestra encuestada dice que el 65.00% considera que está de acuerdo que los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la consolidación de las compras y la simplificación administrativa del proceso, un 35.00% está indeciso y un 0.00% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa que se requiere implementar el procedimiento de las compras de los bienes y servicios del Ministerio de Cultura.

Tabla 8. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento realizan la programación de compras para definir la naturaleza de cada proceso de compra?

Escala	N°	%
En desacuerdo	0	0.00
Indeciso	7	35.00
De acuerdo	13	65.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia

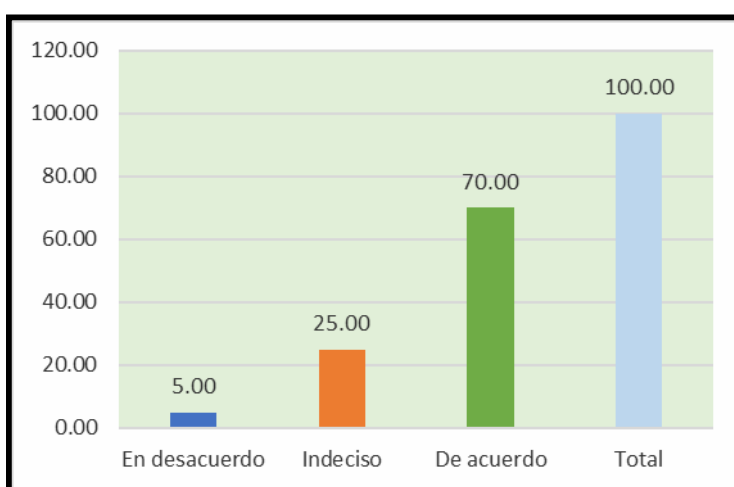
Según este gráfico, los resultados indican que existe un 65.00%, de los encuestados están de acuerdo en que los encargados de la Oficina de Abastecimiento realizan la programación de compras para definir la naturaleza de cada proceso de compra, un 35.00% nos dice que está indeciso, mientras que el 0.00% en desacuerdo. Lo que significa que se requiere retroalimentar las programaciones de las compras en el Ministerio de Cultura.

Tabla 9. ¿Los encargados de la Oficina de Abastecimiento aseguran la provisión de bienes y servicios en las fechas que son requeridas por el área usuaria?

Escala	N°	%
En desacuerdo	1	5.00
Indeciso	5	25.00
De acuerdo	14	70.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia

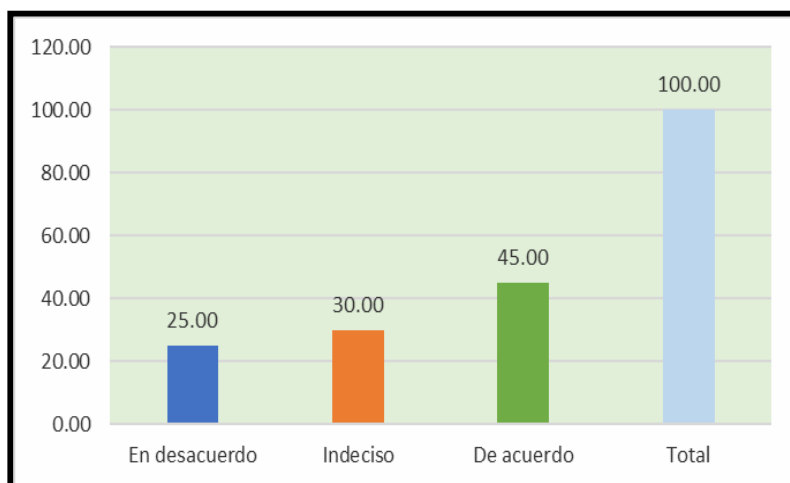
Según este gráfico, los resultados indican que existe un 70.00%, de los encuestados están de acuerdo en que los encargados de la Oficina de Abastecimiento aseguran la provisión de bienes y servicios en las fechas que se requeridas por el área usuaria, un 25.00% nos dice que está indeciso, mientras que el 5.00% en desacuerdo. Lo último que significa que se debería optimizar los procedimientos para las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Tabla 10. ¿La institución mide el tiempo del proceso de compras que le toma para adquirir los bienes y servicios?

Escala	N°	%
En desacuerdo	5	25.00
Indeciso	6	30.00
De acuerdo	9	45.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia

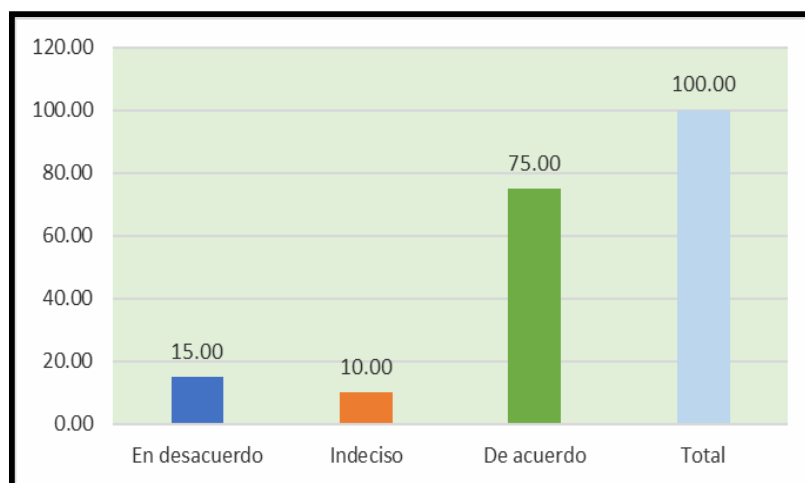
La muestra encuestada dice que el 45.00% considera que está de acuerdo que la institución mide el tiempo del proceso de compras que le toma para adquirir los bienes y servicios, un 30.00% está indeciso, mientras que el 25.00% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa que se requiere aplicar estrategias y herramientas con el objetivo de mejorar y cumplir con los tiempos para los procedimientos de las compras en el Ministerio de Cultura.

Tabla 11. ¿La Oficina de Abastecimiento del Ministerio de cultura cuenta con la información y/o estadísticas de los stocks de los bienes almacenados, para tener un adecuado procedimiento de adquisición?

Escala	N°	%
En desacuerdo	3	15.00
Indeciso	2	10.00
De acuerdo	15	75.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia

La muestra encuestada dice que el 75.00% considera que está de acuerdo que considera la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura cuenta con la información y/o estadística de los stocks de los bienes almacenados, para tener un adecuado procedimiento de adquisición, un 10.00% está indeciso, mientras que el 15.00% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa optimizar y retroalimentar la información de los stocks de los bienes almacenados para poder realizar un adecuado procedimiento de compras.

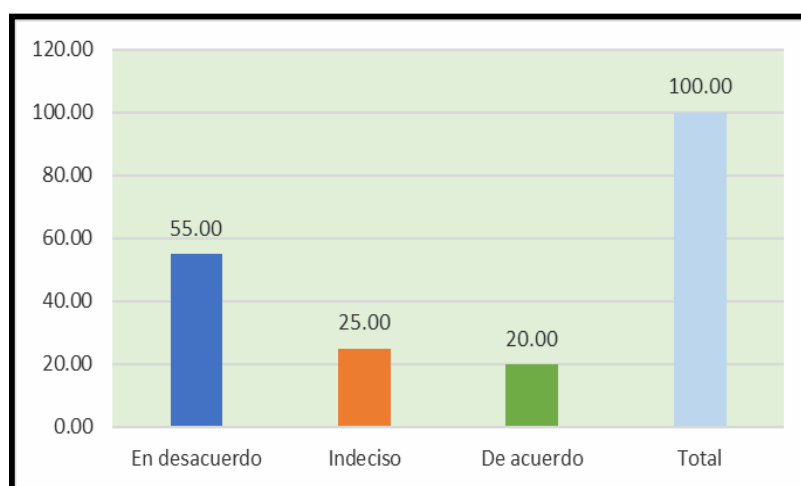


Tabla 12. ¿En el Ministerio de Cultura se ha descentralizado el procedimiento de las adquisiciones de bienes y servicios en relación a sus usuarios de otros departamentos del Perú?

Escala	N°	%
En desacuerdo	11	55.00
Indeciso	5	25.00
De acuerdo	4	20.00
Total	20	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia

La muestra nos dice que el 55.50% está de acuerdo que el Ministerio de Cultura este descentralizando el procedimiento de las adquisiciones en relación a sus usuarios de otros departamentos del Perú, un 25.00% está indeciso, y un 20.00% está en desacuerdo con esta percepción. Lo que significa que se debe mejorar y/o optimizar las políticas internas para descentralizar los procedimientos de las adquisiciones de bienes y servicios para sus usuarios de los otros departamentos del Perú o mejor dicho de las direcciones Desconcentradas del Ministerio de Cultura.

## 5.2 Prueba de Hipótesis

### 5.2.1 Hipótesis General

H1: La gestión de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Ho: La gestión de la Cadena de suministro no se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Si  $\text{sig} < \alpha = 0.05$  se rechaza Ho y se acepta H1

Tabla N° 13

Coefficiente de correlación de Spearman

Correlaciones			GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO	EFFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS
Rho de Spearman	GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO	Coefficiente de correlación	1.000	<b>,782**</b>
		Sig. (bilateral)		<b>.000</b>
		N	20	20
	EFFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS	Coefficiente de correlación	,782**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	20	20

Conclusión:

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar Ho y aceptar

H1, es decir que la gestión de la cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

### 5.2.2 Hipótesis específica 1

H1: El diseño de la cadena suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Ho: El diseño de la cadena suministro **no** se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Si  $\text{sig} < \alpha = 0.05$  se rechaza Ho y se acepta H1

Conclusión:

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar Ho y aceptar H1, es decir que el diseño de la Cadena suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

### 5.2.3 Hipótesis específica 2

H1: La planificación de la cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Ho: La planificación de la cadena de suministro **no** se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Si  $\text{sig} < \alpha = 0.05$  se rechaza Ho y se acepta H1

Conclusión:

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar Ho y aceptar H1, es decir que la planificación de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

### 5.2.4 Hipótesis específica 3

H1: La administración de los pedidos se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Ho: La administración de los pedidos **no** se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

Si  $\text{sig} < \alpha = 0.05$  se rechaza H1 y se acepta Ho

Conclusión:

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar H1 y aceptar Ho, es decir que la administración de los pedidos se no relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.

## CONCLUSIONES

1. En la investigación realizada se ha observado que existe un alto nivel de relación entre la Gestión de la Cadena de Suministro y la Efectividad de las Compras.
2. En cuanto a la Planificación de la Cadena de Suministro se comprobó que existe una relación positiva frente a la Efectividad de las Compras; sin embargo, también hay un porcentaje pequeño que está en desacuerdo y duda de su cumplimiento. Esto debido a que todavía falta una coordinación de los procesos con el fin de mejorarla eficiencia de suministrar los bienes y servicios.
3. Se demuestra que el Diseño de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras, pero también se refleja en las encuestas que un mínimo número de miembros del área dudan del cumplimiento de esto, ya que ésta minoría está indecisa o en desacuerdo, lo que nos dice claramente que no hay una homogeneidad en cuanto al manejo de la información. En conclusión, existe una estrategia, pero falta mejorarla para poder lograr los objetivos propuestos.
4. No se ha encontrado una relación directa entre la Administración de los Pedidos y la Efectividad de las Compras. En tal sentido podemos concluir que para los miembros del área no existe un valor determinante en este factor como parte importante para un desarrollo óptimo en el proceso de compras.

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la planificación de la Cadena de suministro para que todos los procedimientos que se encuentran programados sean ejecutados en el tiempo estimado, de esta manera cumplir con la ejecución del Plan Anual de Contrataciones Institucional que conllevará a optimizar las adquisiciones. Además, planear el fortalecimiento de las relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores.
2. Realizar un trabajo de capacitación al personal en los mecanismos generales del diseño de la Cadena de suministro. Que los usuarios conozcan las estrategias aplicadas por el Ministerio, para hacer más efectiva el área de compras. La Cadena de suministro no contribuirá a generar beneficios económicos, si no existe una estrategia adecuada pertinente y, en donde se deben trazar objetivos, medibles para ver los resultados.

De igual forma, realizar una estructura orgánica en la Oficina de Abastecimiento:

- Unidad de Programación
- Unidad de Adquisiciones
- Unidad de Ejecución Contractual

Lo cual conllevaría a que las labores estén distribuidas eficientemente y con las responsabilidades establecidas para cada procedimiento.

3. Implementar la operación de la Cadena de suministro para mejorar el cumplimiento de todos los requerimientos de los usuarios en el tiempo planificado.
4. En la administración de los pedidos, es decir luego de evaluar los requerimientos, coordinar con los usuarios directamente, las observaciones que pudieran tener para la subsanación respectiva, y evitar engorrosos trámites administrativos.
5. Implementación de un nuevo ERP que se ajuste más a las necesidades de la institución, ya que no permite un flujo de información eficaz.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, K. (2012)** *“La importancia de la Cadena de suministro para la ventaja competitiva”*. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-Cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Gómez, M. y Acevedo, J. (2007).** *“La Logística Moderna en la Empresa”*. Cuba: Editora Logicuba.
- Alván, C. (2015)** *“Hacia una gestión por resultados en el proceso de compras públicas en el Perú”*. Recuperado de: <http://files.pucp.edu.pe/sistema-ponencias/wp-content/uploads/2015/01/Ponencia-Christian-Alv%C3%A1n.pdf>
- Backwell, R., Miniard, P. y Engel, J (2003)** *“Comportamiento del consumidor”*. México: México Cengage Learning.
- Ballou H., Ronald. (2004).** *“Logística administración de la Cadena de suministro.”* México: Pearson Educación de México.
- Barrios, J. y Méndez, M. (2012)** *“Propuesta de mejoramiento del proceso de compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa Artprint Ltda”* (tesis de grado) Universidad Pontificia Universidad Javeriana: Colombia.
- Beltrán, J; Rivas, M. y Muñuzuri, J. (2007).** *“Sistemas de gestión logística: un enfoque para la evaluación, integración y mejora de los procesos logísticos”*. Primer Congreso de Logística y Gestión de la Cadena de Suministro. España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/143112010/SISTEMAS-DE-GESTION-LOGISTICA>
- Becerra, A (s.f.)** *“Reingeniería: Antecedentes y caso de éxito”*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/reingenieria-antecedentes-caso-de-exito/>

- Blog de WordPress.com. (2012) “Administración de empresas”.** Recuperado de:  
<https://administrativefield.wordpress.com/2012/05/21/la-division-del-trabajo-adam-smith/>
- Blog de WordPress.com (2010) “Dirección de la Producción de Ingeniería química”.**  
Recuperado de: <https://beluru87.wordpress.com/category/tema-7-gestion-de-la-cadena-de-suministros/>
- Bowersox, D.; Closs, D. y Cooper, M. (2007) “Administración y Logística en la cadena de suministro”.** Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Cabrejos, J. (2012) “Contribución al mejoramiento de la gestión logística en el almacén del área de mantenimiento de maquinaria pesada en la empresa Cyomin Sac, dpto. de Cajamarca”** (Tesis Maestría). Universidad Nacional del Callao. Perú
- Carrasco, J. (2011). “Gestión de procesos”.** Chile: Editorial Evolucion.
- Carrillo de la Cruz, D. (21-06-2017) “Que es un ERP”** Recuperado de:  
<http://www.sociedadelainformacion.com/20021007/introduccionerp.htm>
- Castro, E. (2016). “Plan anual de contrataciones”.** Lugar de publicación: Slideshares.  
Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jkerlimilianc5/plan-anual-de-contrataciones>
- Christoper, M. (2004). “Logística aspectos estratégicos”.** México: Editorial Limusa.
- Cruz, L. (2007) “Un enfoque estratégico”.** México: Editorial Mc GRAW HILL Interamericana.
- Chopra, S., Meindl, P. (2008). “Administración de la Cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación”.** (Tercera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Chopra, S. y Meindl (2013) “Administración de la Cadena de suministro, estrategia planeación y operación”.** Quinta Edición, México: Editorial Pearson Education.
- Chase, R., Jacobs, F., y Aquilano, N. (2004). “Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva”.** México: McGraw-Hill Interamericana.



- Chase, R y Robert, J. (2009)** “*Administración de operaciones, producción y Cadena de suministros*”. México: Editorial. McGraw-Hill Interamericana.
- Correa, E. (2006).** “*Breve biografía de Peter Drucker*”. Lugar de publicación: Gestipolis.  
Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/breve-biografia-de-peter-drucker/>
- Díaz, H. (2016)** “*Gestión de la Cadena de Suministro. Almacenamiento: Logística y Abastecimiento*”. Perú: Editorial Macro.
- Erra, C. (2001)** “*Biografía Henri Fayol*”. Lugar de publicación: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/henri-fayol/>
- Errasti, A. (2011)** “*Logística de Almacenaje*”. España: Ediciones Pirámide
- Escudero, M. (2011)** “*Gestión de aprovisionamiento: administración*”. España: Ediciones Paraninfo.
- Espinoza, E. (2004)** “*Logística y la cadena de abastecimiento*”. Lugar de publicación: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/logistica-cadena-abastecimiento/>
- Espinosa, Roberto (21-06-2017)** “*Indicadores de gestión: ¿Que es un KPI?*”. Recuperado de: <http://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Experto Gestipolis (2003)** “*Principios de la filosofía administrativa de Henry Ford*”.  
Lugar de publicación: Gestipolis. Recuperado de:  
<https://www.gestipolis.com/principios-de-la-filosofia-administrativa-de-henry-ford/>
- Flores, J. (2004)** “*Medición de la efectividad de la cadena de suministro*”. México: Panorama Editorial
- Franco, A (2014)** “*Medición del rendimiento en el proceso de compras y suministros*”.  
Universidad Autónoma de Occidente: Colombia
- Galiana, J. (s.f.)** “*Cadena de Suministro versus Logística*”. Recuperado de:  
<http://www.Cadenadesuministro.es/opinion-2/Cadena-de-suministro-vs-logistica/>

- Garcés, C. (2010)** *“Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de salud”* (tesis de maestría), Universidad Nacional de Colombia, Colombia.  
Recuperado de:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>
- García, F. (2016).** *“Desarrollo de un sistema para la administración de la Cadena de suministro, aplicando modelo de inventarios en la empresa Sipán Distribuidores SAC”*. (Tesis de grado) Universidad Señor de Sipán - Chiclayo - Perú.
- Gonzales, R. (2013)** *“Modelo SCOR: Desarrollar un modelo de gestión de cadena de suministro”*. Recuperado de: <http://www.pdcahome.com/4753/developing-a-supply-chain-management-model-scoring/>
- Guevara, J. y Quiroz, R. (2014).** *“Aplicación del Sistema de Control Interno, para mejorar la eficiencia en el área de logística en la empresa constructora Rial Construcciones”* (Tesis de pregrado), Universidad Privada Antenor Orrego - Trujillo, Perú.
- Handfield, B. y Nichols, L. (2002).** *Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated Value Systems*. Estados Unidos: FT Press. Recuperado de: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/832/881>
- Heredia, N. (2007)** *“Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva”*. Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
- Hernández, R. (2010)** *“Libro de logística de almacenes”*. La Habana, Cuba.
- Hickman, M. (sf)** *“Los conceptos básicos de la administración de pedidos”*. Recuperado de: [http://www.ehowenespanol.com/conceptos-basicos-administracion-pedidos-info\\_502745/](http://www.ehowenespanol.com/conceptos-basicos-administracion-pedidos-info_502745/)
- Jacoby, D. (2010)** *“Cadena de suministros. Guía para una Gestión exitosa”*. Estados Unidos: Editorial The Economist

- Jáuregui, A. (2001)** “Principios de la administración científica, Taylor y Ford. Lugar de publicación: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Jiménez, J y Hernández, R. (2002).** “*Marco conceptual de la Cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico*”. México: Publicación Técnica Instituto Mexicano del Transporte
- Johnson, F., Leender, M. Flynn, Anna. (2011)** “*Administración de Compras y Abastecimientos*”. México: Editorial McGraw-Hill
- Jung, M. (2012)** “*La gestión de la Cadena de Suministro como filosofía*”. Recuperado de: <http://innovasupplychain.pe/articulos/5204-la-gestion-de-la-Cadena-de-suministro-como-filosofia>
- Kaplan, R y Norton, D. (2003)** “*Strategy Maps*”. Estados Unidos: Harvard Business Press
- Kotler, P y Armstrong, G. (2011)** “*Fundamentos de marketing*” 6ta edición. México: Editorial Pearson Education.
- Laza, S. (2006)** “*Adam Smith y la economía política*”. Lugar de publicación: Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/adam-smith-economia-politica/>
- Lobelock, C. y Wirtz J. (2015).** “*Marketing de servicios*”. México: Editorial Pearson.
- Martin, C., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994)** “*Marketing Relacional*” España: Ediciones Diaz de Santos.
- Martin, C. (2011)** “*Logística Aspectos Estratégicos*”. México: Editorial Limusa s.a.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016)** “*Nueva Ley de Contrataciones del Estado*” MEF, Lima. Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/ley-de-contrataciones-del-estado-y-reglamento>
- Mora, L. (2007)** “*Indicadores de la Gestión Logística*” Colombia: Eco Ediciones
- Oliver, K. y Webber, M. (1982)** “*Administración de Cadenas de suministro: la logística se pone a la par de la estrategia*”. Estados Unidos: Editorial Booz, Allen y Hamilton Inc

**Pires, Silvia y Carretero Diaz, Luis. (2007) Gestión de la Cadena de suministros.** España: Editorial McGraw-Hill España.

**Portal Institucional del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (Osce)** (2017). Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios>

**Portal del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).** Recuperado de: <http://portal.osce.gob.pe/seace/>

**Porter, M. (2009) “Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”.** Madrid, España: Editorial Pirámide.

**Pulido, J. (2014) “Gestión de la Cadena de Suministros. El último secreto”** Caracas, Venezuela  
Rua, F. (2016) “El proceso de decisión de compra del cliente”.  
Recuperado de: [http://blogs.sefac.org/rincon-linimento/proceso-decision-compra-del\\_cliente?destination=node/515](http://blogs.sefac.org/rincon-linimento/proceso-decision-compra-del_cliente?destination=node/515)

**Saucedo, R (2001). “Cadena de Suministro”** (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/4883/1/1020145686.PDF>

**Senn, J. (1992) "Análisis y diseño de sistemas de información".** Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

**Thompson, I. (2007) “Definición de logística”.** Lugar de publicación: Promonegocios.  
Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>

**Tineo, R. (2 de septiembre del 2016) “Cómo el Perú puede convertirse en líder tecnológico”.** Diario Gestión, Perú. Recuperado de: <http://gestion.pe/tecnologia/como-peru-podra-convertirse-lider-tecnologico-latinoamerica-2169249>

**Vega, B. (2015) “Gestión de Compras”.** Recuperado de: <http://documentslide.com/documents/dra-benita-vega-de-ching.html>

**Vilana, J. (2011) “La Gestión de la Cadena de Suministro”** Nota Editorial. Escuela de Organización Industrial

**Wikipedia (2017) “Michael Porter”**. Lugar de publicación: Wikipedia. Recuperado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

**Zuluaga, A.; Gómez, R. y Fernández, S. (2014). “Indicadores logísticos en la cadena de suministro”**. Revista Clío América. Recuperado de: <file:///C:/Users/Diana/Downloads/Dialnet-IndicadoresLogisticosEnLaCadenaDeSuministroComoApo-5114787.pdf>

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS EN LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO DEL MINISTERIO DE CULTURA

PROBLEMAS	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>¿Cómo la gestión de la Cadena de suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?</p> <p><b><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>¿Cómo el diseño de la Cadena suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?</p> <p>¿Cómo la planificación de la Cadena de suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?</p> <p>¿Cómo la administración de los pedidos se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura?</p>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>Determinar si la gestión de la Cadena de suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p><b><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>Determinar si el diseño de la Cadena suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p>Determinar si la planificación de la Cadena de suministro se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p>Determinar si la administración de los pedidos se relaciona con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p>	<p><b><u>GENERAL</u></b></p> <p>La gestión de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p><b><u>HIPOTESIS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>El diseño de la Cadena suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p>La planificación de la Cadena de suministro se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p> <p>La administración de los pedidos se relaciona positivamente con la efectividad de las compras en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura.</p>	<p><b>V1. GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b></p> <p><b><u>Indicadores</u></b></p> <p>Diseño de la Cadena suministro Planificación de la Cadena de suministro Administración de los pedidos</p> <p><b>V2. EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS</b></p> <p><b><u>Indicadores</u></b></p> <p>Planificación de las compras Programación de las Compras Tiempo del Proceso</p>	<p><b><u>Enfoque:</u></b> Cuantitativo</p> <p><b><u>Tipo:</u></b> Básica o Pura</p> <p><b><u>Nivel:</u></b> Correlacional</p> <p><b><u>Diseño</u></b> No-experimental</p> <p><b><u>Técnicas</u></b> Encuesta</p> <p><b><u>Instrumento</u></b> Cuestionario</p> <p><b><u>Población:</u></b> Compreendida por 20 trabajadores de la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura</p> <p><b><u>Muestra:</u></b> Probabilística, cuyo resultado en la Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura</p>

## ANEXO 2: CUESTIONARIO

### Dirigido: Personal del Ministerio de Cultura de la Oficina de Abastecimiento

Por favor, responda cada una de las preguntas con la mayor objetividad, a fin que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora institucional. Marque con un círculo cada uno de las respuestas:

	1	En desacuerdo	2	Indeciso	3	De acuerdo	
--	---	---------------	---	----------	---	------------	--

N°	ITEM	ESCALA		
	<b>GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO</b>			
1	Los funcionarios de la Oficina de Abastecimiento han diseñado la Cadena de suministro priorizando la configuración de la ubicación de las instalaciones de almacenaje, los medios disponibles para la distribución de los bienes y el tipo de sistema de información que se utilizará para satisfacer las necesidades del área usuaria.	1	2	3
2	En la institución, el diseño de la cadena de suministro conecta y/o involucra todas las dependencias involucradas de manera directa/interna u indirecta/externa que conlleve al logro de los objetivos institucionales.	1	2	3
3	Los encargados de la Oficina de Abastecimiento planifican la Cadena de suministro considerando la naturaleza de las áreas usuarias que serán abastecidas, las políticas de inventario y la oportunidad y magnitud del precio de los bienes.	1	2	3
4	La planificación de la Cadena de suministro permite a los servidores públicos de la Oficina de Abastecimiento ser proactivos y optimicen su capacidad de administrar la demanda y la oferta para asegurar la efectividad de las compras.	1	2	3
5	Los encargados del proceso de Abastecimiento administran los requerimientos, considerando la organización de su documentación y las acciones de coordinación con el área usuaria.	1	2	3
	<b>EFFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS</b>	1	2	3
6	Los encargados la Oficina de Abastecimiento planifican las compras públicas dando cumplimiento estricto el plan anual de contrataciones.	1	2	3
7	Los encargados de la Oficina de Abastecimiento, planifica la consolidación las compras y la simplificación administrativa de proceso.	1	2	3
8	Los encargados de la Oficina de Abastecimiento realizan la programación de compras para definir la naturaleza de cada proceso de compra.	1	2	3
9	Los encargados de la Oficina de Abastecimiento aseguran la provisión de bienes y servicios en las fechas que se requeridas por el área usuaria.	1	2	3
10	La institución mide el tiempo del proceso de compras que le toma para adquirir los bienes y servicios	1	2	3
11	La Oficina de Abastecimiento del Ministerio de Cultura cuenta con la información y/o estadística de los stocks de los bienes almacenados, para tener un adecuado procedimiento de adquisición.	1	2	3
12	En el Ministerio de Cultura ha descentralizada el procedimiento de las adquisiciones de bienes y servicios en relación a sus usuarios de otros departamentos del Perú.	1	2	3

ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS

