



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de compras en la Industria metálicas EL RAFA

E.I.R.L, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gerencia de Operaciones y Logística

AUTOR:

Br. Ray Randy Arévalo Grandez

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Control Administrativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dra. Gladys Sánchez Huapaya
Presidente

Mgtr. Fernando Alexis Nolazco Labajos
Secretario

Dra. Irma Carhuancho Mendoza
Vocal

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a mi familia por el apoyo constante que me brindaron durante todo el tiempo de trabajo de esta tesis.

Agradecimiento

Agradezco esta tesis a mi asesora de tesis y mis colegas por la ayuda brindada durante toda la investigación para realizar la tesis.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Ray Randy Arévalo Grandez, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gerencia de Operaciones de Logística, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L”, presentada, en 90 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gerencia de Operaciones y Logística, es de mi autoría. Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 17 de Junio del 2016

Ray Randy Arévalo Grandez

DNI: 45367130

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el Grado Académico de Magister en Gerencia de Operaciones y Logística, presento el estudio de investigación titulado “Gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., 2017”.

Esta investigación es un trabajo desarrollado en una empresa industrial el cual tiene muchos problemas en la gestión de compras ocasionando atrasos en la producción y desabastecimiento de CKD entre otros insumos, lo que efectúa que se genere malestar en las distintas áreas de la empresa, y muchas veces no se cumplen con las entregas ocasionando malestar al cliente.

La estructura de la investigación consta de VIII capítulos interrelacionados entre si en forma secuencial que son los siguientes:

Capítulo I: Introducción.

Capítulo II: Marco metodológico.

Capítulo III: Resultados.

Capítulo IV: Discusión.

Capítulo V: Conclusiones.

Capítulo VI: Recomendaciones.

Capitulo VII: Referencias bibliográficas

Capitulo VIII: Anexos

En tal sentido se presenta el trabajo y agradezco anticipadamente las sugerencias si amerita.

El Autor.

Índice

	Pág.
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	12
1.1. Antecedentes	13
1.2. Marco teórico referencial	18
1.3. Marco Espacial	35
1.4. Marco Temporal	35
1.5. Contextualización	35
II. Problema de Investigación	13
2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados	39
2.2. Formulación de los problemas de Investigación	41
2.3. Justificación	41
2.4. Relevancia	42
2.5. Contribución	43
2.6. Objetivos	43
III. Marco metodológico	39
3.1. Metodología	45
3.1.1. Paradigma	45
3.1.2. Enfoque	45
3.1.3. Método	46
3.2. Escenario del estudio	46
3.3. Caracterización de sujetos	46
3.4. Trayectoria metodológica	47
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48
3.6. Tratamiento de la información	48
3.7. Mapeamiento	49
3.8. Rigor científico	50
IV. Resultados	45
4.1. Descripción de Resultados	52
V. Discusión	52

	Pág.
VI. Conclusiones	63
VII. Recomendaciones	65
VIII. Referencias bibliográficas	67
IX. ANEXOS	70

Índice de tablas

	Pag
Tabla 1. Personal Entrevistado	47

Índice de figuras

	Pag
Figura 1. Modelo Centralizado de Gestión de compras. MANRIQUE	25
Figura 2. Desarrollo de la investigación	49

Resumen

La investigación Gestión de Compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L, 2017, se efectuó para analizar cómo se está desempeñando la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L, esta investigación se realizó por la necesidad de la empresa de estar presentando muchos problemas en la gestión de compras, es por ello que se procedió a efectuar el análisis de las principales funciones de la gestión de compras, para que en base a esto efectuar la investigación.

El estudio bajo el enfoque del paradigma interpretativo de la investigación nos permitió utilizar la entrevista como técnica de recolección de datos, donde para la toma de datos se utilizó como instrumento la guía de entrevista, los entrevistados fueron personas que interactúan directamente en la gestión de compras, con lo que se obtuvo, las subvariables (previsiones, fuentes de aprovisionamiento, negociación con los proveedores, rotación de stock, personal de compras, relaciones fluidas con todas las direcciones) y variables emergentes (Stock de seguridad, almacén, sistema ERP), lo cual posteriormente sirvió para la elaboración de la triangulación, matriz de codificación axial u la matriz de saturación. Para luego relacionar los resultados obtenidos en la matriz de saturación con las diferentes teorías administrativas así como definiciones sobre gestión de compras, encontrando que tecnologías de la información incide en la gestión de compras de manera significativa, que el aprovisionamiento no se efectúa de una manera correcta y que el comportamiento de la gestión de stock no es el adecuado.

Palabras claves: Gestión de Compras, previsiones, fuentes de aprovisionamiento, negociación con los proveedores, rotación de stock, personal de compras, relaciones fluidas con todas las direcciones.

Abstract

The investigation of Purchasing Management in the company Industria Metálicas EL RAFA EIRL, 2017, was carried out to analyze how the management of purchases in the company Metallic Industry EL RAFA EIRL is being carried out, this investigation was realized by the necessity of the company to be presenting Many problems in the management of purchases, that is why we proceeded to carry out the analysis of the main functions of the procurement management, so that based on this conduct the research.

The study under the interpretive paradigm of the research allowed us to use the interview as a data collection technique, where the interview guide was used as an instrument for the interview, interviewees were people who interact directly in the management of purchases , With sub-variables (forecasts, sources of supply, negotiation with suppliers, stock rotation, purchasing personnel, fluid relations with all addresses) and emerging variables (security stock, warehouse, ERP system) , Which later served for the elaboration of the triangulation, axial coding matrix and the saturation matrix. In order to later relate the results obtained in the saturation matrix with the different administrative theories as well as definitions on the management of purchases, finding that information technology influences the management of purchases in a significant way, that the provisioning is not carried out in a correct way And that the behavior of the stock management is not adequate

Key words: Purchasing Management, forecasts, sources of supply, negotiation with suppliers, stock rotation, purchasing staff, fluid relations with all directions.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Antecedentes internacionales

Para poder elaborar la investigación se efectuó la revisión de diferentes tesis, siendo así que, Tome (2014) *Manual del procedimiento para la compra y contratación de bienes y servicios en la corporación Municipal de Cane, la Paz*, para optar el grado académico de Master en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas, La Paz, Bolivia. Para lo cual se planteó el objetivo general el cual fue la elaboración de un manual de procedimientos para las compras y contrataciones teniendo también los objetivos específicos los cuales fueron. determinar si los procesos administrativos para las compras y contrataciones esta de acorde a lo que dicta la Ley, otro objetivo fue si es necesario que se cuente con algún instrumento que junte los procedimientos para las compras y contrataciones, y el último objetivo específico fue si aplicando el manual de procedimiento, la compras y contrataciones de forma legal. Para lo cual se aplicó para la recolección de datos como instrumento la entrevista y encuesta la cual consistió en veintitrés preguntas cerradas. Donde se encontraron muchas deficiencias en el proceso de adquisición. Por lo cual se demostró que es necesario contar con un manual de estandarización de los procedimientos para la contratación de bienes y servicios, de esa forma se efectúan las adquisiciones bajo estándares de compra, haciendo más efectiva la labor de los especialistas, reduciendo los tiempos del proceso de adquisición y optimizando los recursos de la institución.

Es así que Abarca (2013) *Propuesta de mejora en la cadena de suministro en una concretera*, para obtener el grado académico de Maestría en Administración, México D.F., México. Cuyo objetivo fue el analizar las actividades que se vienen desarrollando en todas la áreas de la empresa que componen la cadena de suministros, para poder determinar qué tan factible es la implementación de un área centralizada, la cual ayude a ser más eficiente todos los procesos administrativos. Indicando la importancia que tiene la cadena de suministro en la empresa, es por ello que las empresas ahora deben analizar los recursos con los que cuentan. Una de las áreas a las cuales se efectuó las propuestas fue el área de logística, donde

toma mucha importancia el área de compras ya que de ellos depende la compra de los pedidos efectuados por parte de las áreas usuarias, llegando a la conclusión de que se puede mejorar en un 85% respecto al tiempo de respuesta de las diferentes áreas de la empresa, con la atención más oportuna de los pedidos realizados por las áreas usuarias. Es por ello que se realiza un seguimiento a los proveedores con respecto a las entregas, efectuando así que no se incurra en ningún tipo de atraso en los tiempos de entrega por parte de los proveedores.

A esto Castro y Chaves (2014) *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*, para conseguir el grado académico de Maestría en Gerencia de la Calidad, San José, Costa Rica. En donde plantea el objetivo general el cual fue la proposición de la mejora de todo el proceso de compras así como de la logística para el aumento de la satisfacción del cliente, para lo cual se plantearon los objetivos específicos que son la determinación de la satisfacción del servicios de compra y logística, la determinación de saber si todos los pasos en el proceso de compras y logísticos son necesarios, determinar si los indicadores cumplen con las políticas de calidad , y la generación de propuestas de mejora de los indicadores de compras si los existentes no fuesen óptimos. En el cual se utilizó un tipo de estudio de carácter exploratorio, ya que busca describir cual es el sistema utilizado por la empresa, utilizando para la toma de datos herramientas de mejora continua, y una encuesta de satisfacción. Encontrando que el proceso de compras y logística es un punto crítico para la empresa, ya que los factores como satisfacción del cliente y precios son fundamentales. Es así que se propusieron mejoras en el proceso de compras, eliminando procesos que no generan valor, mejorando el inventario con los sistemas de información haciendo que se simplifiquen los procesos y se estandarizo el proceso de manejo de clientes por parte de los representantes de ventas.

De la misma manera Barrios y Méndez (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*, Bogotá, Colombia. En el presente trabajo el objetivo general fue el de diseñar una propuesta

de mejora para el proceso de compras, integrando los procesos, de producción y comercial, buscando que estos estén alineados con las políticas de calidad, cuyos objetivos específicos fueron, el diagnóstico actual de los procesos de compras y cuál es la relación que tienen con los procesos de producción y comercial, otro fue el de diagnosticar y definir cómo funciona actualmente el soporte tecnológico y la determinación de la relación costo, beneficio de la propuesta de mejora. Es así que se efectúa el diseño de la propuesta de mejora del proceso de compras, en donde se observó que las áreas con más pedidos no conformes son el área comercial, el área de planeación, el área de producción y el área de compras, es por ello que implementaron un sistema para que todas las áreas de la empresa se mantengan siempre comunicadas y en tiempo real. Es por ello que con la implementación del sistema la empresa logrará ser más competitiva y así se preparará mejor para retos futuros. Siendo así que la recomendación es que al implementar el sistema se deba recopilar la información de la manera más responsable posible para la buena toma de datos.

Igualmente Figuerola (2012) *Herramienta de evaluación de ofertas para el apoyo al proceso de compras*, Madrid, España. El objetivo fue crear una base de datos, adjuntando los precios de adjudicaciones pasadas y haciendo comparativas según las zonas de otros países. En donde se observó que el tiempo para subsanar las carencias del área de compras eran muy altas ya que no había los recursos necesarios, o habían procedimientos que eran redundantes. Es por ello que se tomaron datos pasados de las adjudicaciones a proveedores, se recopiló todos los datos del sistema, y luego se reordenó para que sea de un uso más sencillo y reducir tiempos en la selección de proveedores. Concluyendo que los pedidos financieros toman un tiempo mucho mayor y con la base de datos se puede aumentar la eficiencia en la adjudicación de estos mediante el sistema empleado.

Antecedentes nacionales

Es así donde Soto (2012) *Como lograr ventajas competitivas en el sector construcción a través de la Logística*, para conseguir el grado académico de Maestro en Gestión y Administración de la Construcción, Lima, Perú. Se identificó

que muchas dificultades y problemas en la gestión logística de muchas empresas constructoras, en especial en el manejo y control de inventarios. Cuyo objetivo fue identificar los principales indicadores de la logística y como estos participan en la toma de decisiones de la empresa. Llegando a concluir que las ventajas de tener una logística optimizada son que al centralizar la información en una oficina principal, se puede tener un poder de negociación con los proveedores. El ahorro que se logra en la compras de materiales con la mejora del área logística es de alrededor de 0.98% y con el uso de operadores logísticos se ahorra un 1.5% del total de las compras. Es por ello para lograr una buena eficiencia en la cadena logística se debe elaborar el pedido o requerimiento con todas las especificaciones, para que luego no se efectúen atrasos en la atención de pedidos a causa de la mala elaboración de los requerimientos.

Del mismo modo Salirrosas (2016) *Incidencia de la Planificación en los Requerimientos de los Pedidos de Compra para la eficiencia en la Gestión de compras de bienes en el Instituto Regional de Oftalmología la Libertad 2016*, para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias Económicas, Trujillo, Perú. El objetivo general fue el de determinar cómo incide la planificación en los requerimientos de compra para poder lograr la eficiencia de la gestión de compra, teniendo también los objetivos específicos los cuales son el realizar análisis de como se viene planificando los requerimientos, proponer la elaboración de un manual de procedimientos para la elaboración de requerimientos así como el de hacer conocer los alcances de la Ley de contrataciones del estado. Para ello se utilizaron los métodos inductivo ya que a partir de hechos concretos lleva a la elaboración de una conclusión y deductivo ya que permitió la aplicación de teorías generales a situaciones específicas. Se realizaron análisis de incidencia en la planificación de los pedidos de compra, en el cual se manifestó que las áreas usuarias no realizan los pedidos de compra de acuerdo a lo programada, esto hace que cause desorden y no favorece al área de finanzas. Es por ello que se debe establecer un procedimiento de pedidos de compra, con el fin de poder efectuar una oportuna atención de las compras, evitando desperdicios de tiempo en la gestión de compras. Siendo así que se sugiere que se efectúe un manual de procedimientos sobre los pasos a seguir en la elaboración de requerimientos.

Así mismo Alva y Espinoza (2013) *Diseño de un sistema logístico para la Gestión de Compras en la empresa AGROINDUSTRIAS JOSYMAR S.A.C.*, Trujillo, Perú. Busca diseñar un sistema de gestión de compras para así garantizar la disponibilidad de materiales. Para lo cual el objetivo de esta investigación fue el de diseñar un sistema de gestión logística eficiente para el área de compras de la empresa. Es así que se encontraron diferentes problemas en los cuales los mas resaltantes son la demora en el despacho de materiales por los proveedores y que la empresa no cuenta con personal calificado en el área de compras. Es por ello que se implementaron funciones y procedimientos para efectuar las compras y almacenamiento usando formatos, manuales y también en un año otorgo los siguientes indicadores económicos VAN de S/ 870,108.93, TIR de 37,81%, Beneficio Costo de 13.02 y un PRI de 3 meses, siendo esto favorable a la inversión que se efectuó para la implementación del trabajo. Donde los indicadores permiten que la aplicación y los resultados faciliten una mejora en la empresa.

Al igual Pozo (2013) *Diseño del proceso de Compras y Gestión de Almacén para mejorar la rentabilidad de la obra de la empresa A.R. INMOBILIARIA CONTRATISRAS S.A*, Trujillo, Perú. Cuyo objetivo fue el demostrar la mejora en la rentabilidad de acuerdo a un diseño del proceso de compras y gestión de almacén de la obra. Por lo cual se utilizó un diseño pre-experimental por que se efectuó la comparación de la situación actual de la empresa y los cambios que se obtienen al aplicar un nuevo diseño en los procesos de compras. La empresa utiliza un sistema de compras y gestión de almacenes, el cual tiene como objetivo que los pedidos se hagan de manera más rápida y efectiva para poder validar la información de materiales y así tener un control físico. Pero el sistema se encuentra instalado en su totalidad y esto hace que no se tenga una información real sobre el stock exacto de materiales, Es por ello que al implementar capacitaciones, políticas asi como la implementación de un KARDEX físico. Recomienda, donde luego se comprobó mediante el ROA la mejora en 19.72% a comparación al 1.48% en comparación de la situación actual. En donde se recomienda con la compra al por mayor, como mantener una comunicación constante con los proveedores para poder seguir aumentando la productividad en el área.

1.2. Marco teórico referencial

Teorías administrativas

Chiavenato (2014) nos indica que “la teoría general de la administración estudia la administración de las organizaciones y las empresas desde el punto de la interacción y la interdependencia entre las seis variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad”. (p.12), esta teoría nos demuestra que todo el personal de la organización es responsable, ya que al desempeñar bien nuestras funciones aportando nuestras experiencias, conocimientos y utilizando bien los recursos se llega a un objetivo en común tanto personal como organizacional.

De acuerdo a lo citado por Chiavenato (2014): “Herzberg (1923) y la teoría de los Factores de Herzberg, son dos factores que dirigen la conducta de las personas en situación de trabajo, estos son los factores higiénicos o factores extrínsecos”. (p. 32), esta teoría nos indica la importancia de tener un lugar de trabajo agradable para que el personal que labore en él, se sienta a gusto y no genere ningún tipo de estrés por falta de comodidad, otro tema importante es la necesidad de incentivar al empleado con reconocimientos y asensos de acuerdo a como se desempeñan en el trabajo, es por ello que esta teoría es importante para el estudio de la tesis.

Chiavenato (2014) hace referencia a la teoría científica de la administración, creada por Taylor (1856-1915) donde:

Estudia y explica la importancia sobre la división de tareas en el trabajo, en donde se incluye también el estudio de los movimientos y de tiempos así como los demás aspectos de las actividades, para poder determinar y exigir a los colaboradores el tiempo para la realización de las mismas, y determinar en qué puesto se desarrollan mejor de acuerdo a sus experiencia y resultados. (p. 150)

Taylor indica que es importante medir al personal que labora a la empresa y organizarlos de acuerdo al nivel de competencia que ellos tienen, para poder obtener mejores resultados aumentando la productividad tanto de la empresa como del personal que labora en ella.

Donde Chiavenato (2014) cita que “Fayol (1824-1925) y la teoría clásica de la administración, Incluyo la coordinación como uno de los elementos de la administración, considera que coordinación implica reunir, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo”. (p. 150), esta teoría nos indica la necesidad de coordinar entre las diferentes áreas ya que es muy importante tener una buena comunicación o coordinación entre ellas para poder lograr efectuar de una mejor manera la gestión los recursos en la organización.

La teoría de colas, en donde García (2016) indica:

El sistema de colas se describe como, un grupo de personas que busca un servicio, en el cual si no es atendido en ese momento se efectúa la espera y al ser atendidos estos abandonan el sistema. En algunos casos sucede que los clientes abandonan la cola por la larga espera. (p. 7)

Esta teoría nos demuestra la importancia de la espera por parte del cliente, si la espera es muy larga, el cliente que cansa y abandona, ocasionando pérdidas para la empresa, por consiguiente se demuestra que el sistema no funciona de manera correcta.

Para tener un conocimiento más amplio sobre gestión de compras se revisó la teoría administrativa, es así que Chiavenato (2014) indica:

El estudio de la administración de las organizaciones y las empresas desde el punto de la interacción y la interdependencia entre las seis variables principales: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Estas constituyen los principales componentes del estudio de la administración de las organizaciones y las empresas. El

comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno de ellos influye en los otros y está sujeto a su influencia. Las modificaciones en un componente traen como consecuencia, en mayor o menor medida, cambios en los demás. (p.12)

Todos somos responsables del funcionamiento de una organización desempeñando nuestras funciones colaboramos en hacer cumplir lo que se nos encomienda aportando cada uno sus conocimientos y experiencia utilizando los recursos necesarios acorde a las exigencias del mundo que nos rodea.

Sobre los principios de la Administración Científica citado por Chiavenato (2014), Taylor nos habla sobre las Condiciones Ambientales de Trabajo en donde menciona que:

La eficiencia no solo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones laborales que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga. El trabajador responderá de una mejor manera si se le brinda un ambiente en el cual se sienta cómodo y seguro para desempeñar sus labores cotidianas. (p. 41)

Esto quiere decir que el trabajador responderá de una mejor manera si se le brindan los recursos necesarios y la seguridad pertinente para desempeñar determinada función de manera eficiente, cuidando su integridad y la de los demás.

De igual manera Chiavenato (2014) hace mención a Emerson el cual explica Los Principios de la eficiencia en donde refiere que:

Simplifico los métodos de trabajo, popularizo la administración científica y desarrollo los primeros trabajos sobre la selección y la capacitación de los empleados, Harrington Emerson se adelantó a la administración por objetivos propuesta por Peter Drucker en la década de 1960. (p. 49)

Se logra una mayor eficiencia seleccionando a la persona idónea para un determinado puesto de trabajo siendo indispensable la capacitación no solo al ingreso sino permanentemente en el transcurso del tiempo.

Chiavenato (2014) también menciona que posteriormente Henri Fayol, hace mención que dentro de la Teoría Clásica de la Administración en donde este dice:

Que la coordinación como uno de los elementos de la administración implica reunir, unificar y armonizar toda actividad y esfuerzo. Cuanto mayor fuese la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como en todo. Eficiencia y Eficacia: cada organización se debe considerar desde el punto de vista de la eficacia y al mismo tiempo de la eficiencia. Eficacia es la medida en que se alcanzan los resultados, mientras que la eficiencia es la medida de los recursos que se utilizaron en el proceso. (p. 61)

Toda organización necesita dividir el trabajo de acuerdo a las áreas y especialidades de los colaboradores por ende existirá mayor coordinación entre estas, para llegar a cumplir lo planificado en el menor tiempo y utilizando los recursos necesarios.

Luego, Chiavenato (2014) indica que Weber demuestra con la propuesta del Modelo Burocrático refiriéndose a Las Normas y Reglamentos:

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos previamente por escrito. En otras palabras, es una organización basada en una legislación propia que define por adelantado como deberá funcionar la organización burocrática. Esas normas y reglamentos son escritos y también son exhaustivos porque abarcan todas las áreas de la organización, prevén todos los hechos que podrían ocurrir y los enmarcan dentro de un esquema definitivo que regula todo lo que ocurre dentro de ella. (p.193)

En toda organización existen políticas, normas y reglamentos los cuales los colaboradores deben de cumplir desde el primer momento que son contratados para desempeñar sus funciones sin afectar la de otros ateniéndose a las consecuencias caso no se cumplieran sobre todo en temas como la prevención, la seguridad, logro de objetivos, etc.

Compras

Las compras vienen a ser la capacidad de obtener un bien ya sea por diferentes medio, que pueden ser porque uno mismo los fabrica, los roba o también los puede obtener por un medio de intercambio.

Las compras de acuerdo a Sangri (2014).

Es la forma en que una persona obtiene algo para su beneficio y hay cuatro formas de obtener el bien deseado. Haciéndolo, es decir, fabricándolo desde la materia prima, como ejemplo podemos decir que el que tiene leche y fábrica mantequilla o queso para su consumo. Pidiéndolo en suplica, la persona que da no recibe nada monetario, solo las gracias. Obteniéndolo por coacción, por la fuerza, es decir, robándolo. Adquiriéndolo por medio de una transacción, lo compra y paga algo en dinero o trueque. (p. 5)

Para Salvador, (2004) las compras son “Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado”. (p. 13), Se puede decir que las compras es el acto de adquirir u obtener un bien o servicio de acuerdo a las necesidades que se solicitan, al precio justo y al momento que se solicite.

Gestión de Compras

Según López (2014) indica que, “La función de compras tiene como misión fundamental satisfacer la demanda de materiales, componentes y suministros de

las empresas. Para que esta demanda sea satisfecha convenientemente". (p. 6), en todo esto se debe indicar que la gestión de las compras es adquirir los bienes para la organización, de modo que siempre se cuente con los materiales, al momento que las demás áreas requieran de estos.

Sin embargo Martínez (2013), manifiesta que:

La gestión de compras consistiría en cubrir (satisfacer) las necesidades de la Empresa con elementos exteriores a la misma, "maximizando el valor del dinero invertido" (criterio económico), pero este objetivo de corto plazo (inmediato) debe ser compatible con la contribución de Compras en "armonía" con el resto de los Departamentos para lograr los objetivos de la empresa. (p. 17)

Martínez, nos dice que la gestión de compras es la acción de satisfacer las necesidades de la empresa con distintos elementos que se encuentra en el exterior lo que permite que se maximice el valor de lo adquirido, llegando a lograr los objetivos de la empresa

Para Heredia (2013), la gestión de compras consiste en:

En suministrar de manera ininterrumpida, materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente. (p. 3)

Se indica que se entiende por gestión de compras, el conseguir los materiales y/o servicios en los momentos precisos, con los precios acordados y en los tiempos que se indicaron.

Carreño (2011), manifiesta que:

Compras es el área funcional de la empresa encargada de adquirir los materiales necesarios para las operaciones de la empresa, en la cantidad necesaria, en el momento y lugar preciso, de la calidad adecuada y al precio más conveniente, asegurando así la continuidad de las operaciones. (p. 195)

El área de compras es parte fundamental de empresa, ya que es responsable de la adquisición de los materiales e insumos, los cuales son de necesidad para la empresa, y estos deben ser gestionados de manera oportuna, en las cantidades, precios y momentos acordados.

Potosí (2010) indica que “el área compras es importante replantearla, pues la mayor parte del tiempo se encuentra presionada a responder las exigencias de operaciones y no puede dedicar tiempo para acciones de valor agregado en el mediano y largo plazo”. (p. 3), las compras no solo se debe dedicar a la adquisición de bienes o contratación de servicios, si no también debe tener el tiempo y espacio suficiente para gestionar otras actividades que dan un valor agregado a la empresa.

Para esta investigación se está considerando la importancia que tiene la buena gestión de compras y la apreciación que tienen estos autores con respecto al significado de esta.

Es por ello que en la siguiente figura se presenta un modelo centralizado de gestión de compras.

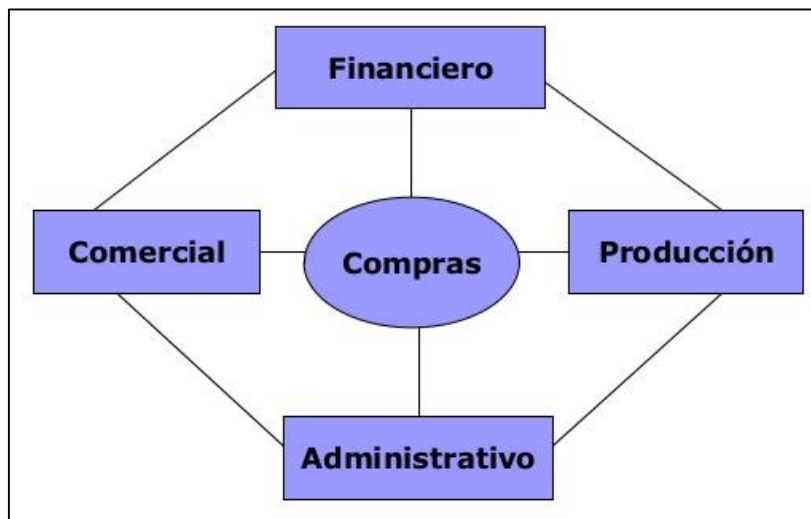


Figura 1. Modelo Centralizado de Gestión de compras. MANRIQUE

En todo caso la función de compras depende mucho de las características de cada empresa, como es el mercado en el que se encuentra así como del personal que labora en ella, en conclusión algunas de las principales funciones de compra son realizar previsiones, búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento, negociación con los proveedores, rotación de stock, personal de compras, relaciones fluidas con todas las direcciones y tecnologías de la información. (Martínez , 2013)

Realizar previsiones

Se trata de la acción para obtener los recursos en los momentos adecuados, con los costos acordados, haciendo que las entregas se efectúen en las fechas correctas y así evitar que las entregas sean antes o después, ya que esto ocasionará sobre costos a la empresa.

Martínez (2013) indica que las previsiones se trata de:

Utilizar técnicas de aprovisionamiento, los cuales permitan tener los insumos y materiales en el momento oportuno, y no antes por los costos que puede demandar tener existencias en almacén o los costos de movilización de recursos, ni después debido a que se puede cargar con los costos de no tener mercancía a tiempo. (p. 18)

Las previsiones es la realización de prever tanto los tiempos de entrega como la calidad del producto a obtener con los precios justos, para no generar excesos en la compra del bien.

Para Potosi (2010), se deben incluir tanto la calidad como tambien el tiempo es por ello que:

los tiempos en los que se entregan lo bienes, el cual debe ser en el tiempo acordado ya que si estos no son cumplidos se crea un retraso en la producción o si se efectua la entrega antes de los planeado un sobre stock lo que ocasiona a la empresa perdidas. (p. 4)

En las previsiones no solo se enfoca el tema de la entrega a tiempo si no también la calidad del bien, ya que de esto depende si se recepciona o no lo requerido, y muchas veces esto nos lleva a contar con los productos solicitados ocasionando que se encuentre desabastecido.

Búsqueda de otras fuentes de aprovisionamiento

Para Martinez (2013), es de vital importancia:

Incrementar la cantidad de proveedores por ítem, para estimular a una sana competencia entre ellos, ya que al encontrar nuevas fuentes de aprovisionamiento incrementamos nuestras posibilidades de mejorar nuestra negociación con los proveedores, llegando a encontrar un punto de equilibrio en la seguridad de las entregas y la potencia de compras. (p. 18)

Se debe tener mayor cantidad de proveedores por ítem, esto hará que se obtenga competencia entre proveedores, efectuando un poder de negociación por parte de comprador, llegando así a un punto medio donde tanto la empresa como el proveedor sean los beneficiados.

Por otro lado para Potosi (2010) explica que:

Para encontrar nuevos proveedores se debe tener una visión más amplia, ya que muchos de estos van directamente a la empresa, pero muchas veces no son atendidos, es por ello que si se desea el ingreso de posibles proveedores se debe pedir que ellos efectúen sus ofertas de acuerdo buenos plazos extendidos, así si se efectúa la compra y superan las expectativas de lo solicitado se sabrá que la inversión fue buena. (p. 3)

Para poder efectuar una buena búsqueda de proveedores, la visión debe ser muy amplia, no solo se debe centrarse en buscar proveedores del medio locales si no nacionales o hasta internacionales ya que a más proveedores, más oportunidades de negociar.

Negociación con los proveedores

De acuerdo a lo dicho por Palacio (2009), “existen condiciones básicas de negociación y están se refieren a descuentos, las formas de pago y los tiempos de entrega así como el despacho ya que estos se rigen entre el proveedor y el comprador” (p, 30), otra de las condiciones es la condición de devolución en estas podemos tener de diferentes tipos pero las más comunes son los de devolución por exceso de mercadería, averías del producto, presentación no solicitada, cambio de precios.

En este punto también se negocian los tipos de contrato, acordando precios fijos para las entregas de periodos largos asegurando un aprovisionamiento continuo del bien en los tiempos acordados, es por ello que todos estos puntos son muy importantes antes de iniciar la adjudicación al proveedor el cual debe estar estipulado en las condiciones de compra a efectos de no tener inconvenientes con los proveedores.

De acuerdo a lo indicado por Potosí (2010), para realizar la negociación con proveedores

Se debe tener muy claras las necesidades de la empresa, dar información clara y precisa de lo que queremos y cuando, se debe entender y que el entienda, que es parte de nuestro equipo en donde si nosotros tenemos perdidas él también las tendrá. Se debe contar con más de un proveedor, mayorista y tener en cuenta en que momento debemos contactarnos. (p. 25)

Antes de efectuar una negociación, el comprador debe tener en cuenta las necesidades así como las especificaciones claras de la empresa, haciendo entender al proveedor que también es parte de la cadena.

Para Monterroso (2002), “se debe realizar estrategias con los proveedores para obtener mejores beneficios, como la negociación de los plazos de entrega, tiempo de pago , descuentos de compras por lote entre otros, y también establecer estrategias a largo plazo” (p. 26), la buena negociación depende mucho de la cantidad de proveedores que se tenga por ítem a comprar, esto facilita que nos brinden mejores ofertas, al igual que las personas que efectúan las compras tengan más facilidades para negociar.

Rotación de Stocks

Para Martínez (2013) “una de las tareas de la gestión de compras es aportar a la minimización de los recursos con poca rotación en la empresa, ya que esto apoya a la reducción de costos de inventario” (p. 35), el efectuar un poco rotación hace que los costos de inventario se reduzcan y este aporte lo efectúa la gestión de compras con la buena gestión que pueda realizar, dentro de la adquisición de los bienes en los momentos justos.

En cuanto a Potosí (2010), la rotación de Stock, “se debe entender a la cantidad de veces del SKU, se reemplaza durante un tiempo determinado. Es por

ello que la cantidad de veces que se reemplace un SKU dependerá mucho de la buena gestión de ese material” (p. 39), Las veces que se reemplacen un ítem, depende mucho del tipo de negocio, es por ello que el efectuar una buena gestión de los materiales hará que en un tiempo determinado un ítem tenga una rotación alta o baja.

Andino (2006), explica que:

La rotación de Stock es uno de los indicadores mas importantes y que repercute directamente en las finanzas para la empresa. Que tenga un valor alto o bajo depende mucho del core del negocio, pero es importante que presentar un valor alto, ya que esto indica buena marcha financiera. (p. 26)

Es de mucho interés que la rotación de stock sea alta, ya que esto nos indica que no se está quedando con muchas existencias en el almacén y depende mucho de la buena gestión en las compras.

Personal de Compras

De acuerdo a dicho por Martinez (2013), en la mayoría de empresas la función de compras, no se toma con mucha consideración, ya que se sigue negociando con las mismas redes y fuentes de suministros, siguen con la rutina en ello dice que:

Ahora ninguna empresa puede permitirse el lujo de que su función de compras no esté a la altura de las otras áreas de la compañía. La Dirección de compras debe estar implicada y conocer a fondo los planteamientos estratégicos, las líneas maestras por donde se va a desarrollar la empresa en los próximos años (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas tecnologías, etc), con palabras de un conocido autor, la competencia hace pasar a primer plano una función, por largo tiempo relegada, COMPRAS. (p. 19)

Hoy en día el área de compras es uno de las principales áreas de la empresa, es así que su personal debe ser el adecuado, debe reunir las aptitudes adecuadas para el puesto, demostrando efectividad en la gestión.

Donde Monterroso (2002) indica que.

los colaboradores del área de compras debe conocer el tipo de material que se requiere comprar si no tambien si hay otros tipos de materiales sustitos a estos, de esa manera estaran en mejores condiciones para efectuar una busqueda mas adecuada y oportunas. (p. 14)

Es importante que el personal cuente con los conocimientos basicos, tanto en temas de los materiales a ser comprados como en habilidades de negociación, para tener mas oportunidades de generar mejores oportunidades de compra a la empresa.

Relaciones Fluidas con todas las Direcciones

Si se desea llegar al objetivo de la empresa, se debe contar con la cooperación de todas las áreas, es por ello que compras lejos de ser un área cerrada debe invitar a las demás áreas a familiarizarse con las actividades que este realiza y así conocer más acerca del área, para conocer el sistema de trabajo, objetivos y proyectos, según lo que dice Montoya Palacio (2009):

El área de compras se puede considerar como la fuerza motriz de la empresa, debido a que es la que inicia el proceso de operación al adquirir los productos indispensables para poder desarrollar la actividad de comercialización o prestar el servicio a los usuarios en forma normal, no obstante se debe reconocer que existen otras áreas o dependencias con las cuales el departamento de compras debe mantener un contacto permanente y unas excelentes relaciones para que exista una verdadera armonía y se cumpla en forma eficiente y oportuna el proceso de comercialización. (p. 59)

Para poder determinar las necesidades de una empresa para Potosí (2010), “se debe contar con una buena información por parte de todas las áreas, ya que las necesidades nacen en otras áreas de la empresa” (p. 25), es importante que las áreas estén en constante comunicación, ya que de estos depende que los pedidos que se realizan sean los adecuados, y que la información que envían sea actualizada y real, dando a conocer cuál es la necesidad y en qué momento lo necesitan ayudando a realizar de manera efectiva las previsiones.

Tecnologías de la información

Es así que Potosí (2010), nos menciona que “la implementación de tecnologías de la información al área de compras, ha ayudado a que las ventajas competitivas, en las empresas ya que se reducen costos y establecen barreras tecnológicas a los competidores en potencia” (p. 18). Es muy importante también el uso de internet en los procesos de compras, ya que es beneficioso a la hora de buscar nuevos proveedores como para el uso de tecnologías en la nube.

En donde Monterroso (2002), no dice que “los avances que se realizan en la tecnología de la información han logrado que se facilite de una mejor manera la gestión de compras. Como es el uso de ERP” (p. 21). Las empresas de hoy en día utilizan mucho las TIC, para tener una óptima utilización tanto de la información como de sus recursos y esto no es ajeno en la gestión de compras donde comúnmente se usan los Sistemas Heredados o ERP, ya que son este tipos de tecnologías los que nos brindan información real de la empresa, el cual nos permite vigilar y efectuar seguimientos a las actividades principales como son las compras, y esto hace que se tenga una mejor información de abastecimiento y desabastecimiento de un producto.

Es por ello la importancia de contar con las TIC en la empresa, tanto para efectuar un seguimiento a tiempo real así como para optimizar los recursos en las empresas.

Insumos y materiales

Se trata de los bienes necesarios para la elaboración de un servicio o la fabricación de un producto, en donde el área usuaria o la empresa es la encargada de solicitar las cantidades como las características técnicas necesarias para la obtención del bien. (Martinez, 2013), los insumos y materiales son parte importante en una empresa sobre todo en una empresa de manufactura ya que de ello depende la producción de bien, es por ello que se debe tener bien claro lo que se requiere por parte de cada área usuaria.

Just in time

El justo a tiempo se refiere a una herramienta, el cual nos ayuda a tener un mejor control de las cantidades de materiales a pedir o adquirir, por fase de producción, esto indica efectuar las entregas de servicios y bienes a tiempo, así como adquirir los bienes y servicios a tiempo, para no incurrir en sobrecostos tanto de producción como de almacenamiento (Hay , 2003), es por ello que para la buena utilización de esta herramienta se debe tener en cuenta la información brindada por parte de las áreas usuarias como también la experiencia del personal que efectúa las compras, ya que estos son factores importantes para que las entregas se efectúen en el momento indicado y con la calidad sugerida.

Proveedores

Se trata de personas externas a la empresa que brindan servicios o bienes, los cuales cumplen con las exigencias del consumidor, tales como la calidad, las características técnicas, que hacen atractivo la compra del bien o la contratación del servicio por parte del consumidor (Carreño, 2011), estas personas son el principal soporte para el abastecimiento y de ellos depende que la empresa tenga lo sugerido con la calidad que se requiere por ello se debe llegar a una negociación óptima donde tanto la empresa como el proveedores salgan beneficiados.

Descuentos

Es la pérdida del valor oficial de venta por parte del proveedor, el cual es otorgado de acuerdo a la demanda por escala, obteniendo beneficios tanto para el comprador como para el vendedor (Carreño, 2011), estos descuentos se pueden lograr utilizando compras en lotes grandes o por campañas ofrecidas por los mismo proveedores en donde el beneficio que se optiene es para ambos.

Forma de pago

Esto se refiere a la manera de como el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo para efectivizar la compra, donde se estipula el tiempo en el que debe ser cancelado la adquisición del bien o el servicio, y los pagos pueden ser mediante documentos valorados o dinero en efectivo (López, 2014), lo que se enfoca mayormente es el tiempo en el que se paga ya que de esto depende mucho la rentabilidad financiera de la empresa, es así que mientras mas tiempo de pago se obtenga al precio justo mas rentable financieramente será para la empresa.

Tiempo de entrega

Es la acción de entregar un producto o servicio en los tiempos acordados por ambas partes tanto el comprador como el vendedor, esto se rige íntegramente a la acción de hacer efectiva esa entrega en el lugar que indica el comprador (López, 2014), es una de las partes mas importantes para la previsión ya que si la entrega no se efectua en el tiempo acordado, la empresa puede quedar desabastecida del bien, es por ello que se debe realizar el seguimiento adecuado a los proveedores para que no incumpla con la entrega del bien.

Información

La información se entiende como un recurso el cual puede ser convertido y medido, para luego ser transmitido por algún tipo de canal o medio, y ser utilizado por la persona que la recepciona (Correa, 2012), la información debe ser clara y precisa,

ya que de ella depende la toma de decisiones del personal.

Gestión

La gestión es una herramienta que nos ayuda a un mejor control de la empresa estos pueden ser controles tipos económicos como también no económicos, esto se emplea en las empresas a fin de que se esté realizando todas las actividades que sean necesarias para llegar al objetivo común de la empresa (Ollaga, 2005), la gestión nos ayuda a tener un diagnóstico real de la situación de la empresa, y de como debemos llevar los procedimientos para mejores resultados.

Optimización de recursos

Es la utilización de la forma más adecuada y efectiva de los elementos de la empresa, tanto humanos como equipos, materiales e insumos. Esto ayuda a la reducción de costos, disminución de mermas y tiempos muertos en la empresa (Potosí, 2010), para lograr esta optimización debe haber un compromiso no solo de la gerencia si no tambien del personal que colaborador de la empresa.

Sistema ERP

El ERP (Enterprise Resource Planning o Sistema de Planificación Recursos Empresariales), este sistema ayuda a las empresas a efectuar una evaluación, control y buena gestión del negocio en todas sus dimensiones. Hace que las tareas repetitivas se reduzcan, la comunicación entre áreas sea más fluida y los datos siempre estén actualizados (Muñiz, 2004), este sistema ayuda a que siempre se este informado con respecto a las demas áreas, que la información brindada sea real y sobre todo cierta, esto hace que los procesos sean mas eficientes.

Almacén

Lugar o sitio físico en el cual se utiliza tanto el recurso humano, como procesos, maquinarias y equipos, para diferentes actividades como son el almacenamiento o

la conservación de los bienes, los cuales requiere la empresa para su actividad económica (Carreño, 2011), en donde se encuentran todos los bienes necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Stock de seguridad

Es la acción de tener una cierta cantidad de mercadería o bien, tras la incertidumbre o la variación del inventario durante un tiempo, esto se realiza por tener la dificultad por predecir el tiempo de entrega de los bienes o por factores externos (Sabría, 2012), el stock de seguridad depende mucho de la demanda en el mercado y también a la estación en la que se encuentra.

1.3. Marco Espacial

El desarrollo de la actual investigación fue llevado a cabo específicamente en la empresa Industria Metálicas el Rafa E.I.R.L., en el área de compras, ubicado en el departamento de Ucayali, distrito de Calleria, ciudad de Pucallpa.

1.4. Marco Temporal

Los datos que se tomaron en consideración para efectuar el desarrollo de la actual investigación son del mes de febrero del 2017, donde se tomó de referencia las entrevistas que se realizaron al personal que participa directamente en la gestión de compras.

1.5. Contextualización

Las compras son antiguas tanto como el nacimiento del hombre, se deduce que este empezó cuando el hombre efectuó el primer trueque o intercambio de algún bien o propiedad por la posesión de una pertenencia ajena. Las compras siempre fueron básicas para el progreso de una comunidad o un grupo humano regido por normas y leyes.

Hasta el año 1900, la actividad de compras era considerada como la

actividad que estaba relacionado con la oficina de trabajo en el mantenimiento de registros, transcripción de documentos o el manejo de documentos.

Es en la primera y segunda guerra mundial entre los años 1910 a 1945, que las funciones de compras de las empresas aumentan en importancia, debido a la importancia de la obtención de materias primas, servicios y suministros para poder mantener las minas y fábricas en pleno funcionamiento.

Luego en el año 1950, el departamento de compras viene ganando terreno, se van mejorando los procesos y empezaron a contratar personal más capacitado para esta actividad, pero sin embargo se sigue considerando esta actividad como clerical, pero poniendo una posición de apoyo del personal. Durante el año 1960 los sistemas de materiales integrados comenzaron su introducción, los materiales pasaron a formar parte de la planificación estratégica de muchas empresas de producción y la importancia del departamento como un total, aumentó.

En 1970, luego de que se efectuó el embargo de petróleo y se produjo una escasez de materias primas básicas, es donde el departamento de compras se convierte en el foco de los negocios y en base para todas las organizaciones.

Siendo así que en el año 1980, se comenzó con la introducción de la estrategia de just-in-time con énfasis en el control de inventarios y la calidad del proveedor, cantidad, oportunidad y confiabilidad, por lo cual las empresas que empezaron a implementar estas estrategias en el departamento de compras obtuvieron ventajas competitivas. En ese mismo año se va tomando más conciencia sobre lo que se compraba y si se estaba adquiriendo a precios justos ya que se tomó mucha importancia a los ahorros producidos por este departamento.

Es en la década de 1990, se pudo evidenciar que las organizaciones debían tener la función de suministrar eficientemente y efectivamente, para así poder competir exitosamente con firmas nacionales e internacionales. La compra evolucionó hacia el aprovisionamiento estratégico, los contratos fueron a largo plazo, y se inició la creación de relaciones con proveedores y la gestión de

relaciones con proveedores.

Es así que entre los años 1990-2000, las iniciativas de ahorro de costos en el área de compras gana atractivo en masa, efectuando negociaciones de descuentos y plazo de pagos mayores.

Siendo así que a la actualidad el departamento de compras es uno de los pilares de la organización, enfocándose en estrategias de negociación, enfoque al cliente, aplicando políticas entre otras estrategias para el bien de la organización.

II. Problema de Investigación

2.1. Aproximación temática: observaciones, estudios relacionados

En países como Brasil, México, Alemania, que tienen plantas de manufactura en el sector metalmecánico y cuentan con una alta tecnología en sus procesos, se caracterizan por tener un alto rendimiento de abastecimiento y esto se debe a la gestión de compras que vienen realizando.

Lo que hace la buena gestión de compras, es que al contar con los recursos humanos capacitados, así como la tecnología, se creen planes de programación para las compras durante el año al utilizar las tecnologías de la información, las empresas tienen una mejor coordinación en el funcionamiento y procesos de las compras tanto en sus operaciones como es sus recursos humanos, efectuando una mejor comunicación entre las áreas, haciendo que las solicitudes de compras lleguen a tiempo y estos se puedan procesar para la compra en el tiempo estimado.

Todas estas empresas cuentan con políticas de compras, y muchas veces subcontratan productos que son necesarios o básicos, para reducir los tiempos del personal que se encarga de la gestión de compra de los productos con alta rotación, o productos críticos, estos factores hacen que la gestión de compras en estos países sea óptima, combinando la tecnología con el recurso humano capacitado para el logro de los objetivos.

En la actualidad el nivel competitivo del mercado peruano, exige que las empresas realicen una gestión eficiente de sus recursos a través de las compras, sobre todo en el sector metalmecánico, y en consecuencia las PYMES, los resultados de la Gestión de Compras no son satisfactorias, muchas veces no se tiene bien identificada la cadena de suministros de la empresa, esto hace que no se cuenten con políticas de compras adecuadas, por lo cual no se efectúa eficientemente la negociación con los proveedores.

Los problemas más frecuentes que saltan a la vista en la Gestión de Compras, es el poco conocimiento que tienen los compradores con respecto a los productos a adquirir, no se cuenta con la información real de las ventas, haciendo

que no se efectúa de manera eficaz el planeamiento de compras anuales de las materias primas. Otro de los problemas en Las PYMES es que en varios casos no cuentan con un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales), esto hace que las diferentes áreas de la empresa no mantengan una buena comunicación, es por ello que no se detecta la necesidad de efectuar una compra y no se planifique el abastecimiento adecuado de los productos a un tiempo prudencial, ocasionando que las empresas queden desabastecidas, generando rupturas de stock.

En el caso de la empresa Industria Metálicas El Rafa E.I.R.L., se puede deducir que contiene las mismas deficiencias de las PYMES, ya que no cuentan con personal capacitado para efectuar compras especializadas, y no existe una proyección de las compras de los productos con más rotación, en muchas ocasiones las compras se efectúan cuando no existe stock o cuando el personal de producción piensa que es necesario efectuar la compra debido a que ya se quedó sin material.

Las órdenes de compras se elaboran manualmente no existe un ERP, ni otro sistema para efectuar el seguimiento y elaboración de las órdenes de compra, la entrega de los bienes muchas veces son atrasadas, los precios con los que se compran en muchas ocasiones son elevados y los pagos que se hacen son contra entrega es por ello que no existe negociación con los proveedores, el personal se limita siempre a la adjudicación de órdenes de compra y de servicio a los mismo proveedores aduciendo que son los únicos en el mercado local, no efectúan la búsqueda de nuevos proveedores para tener una mayor cartera de proveedores con los cuales poder efectuar una buena negociación.

También se tiene que las áreas usuarias no efectúan de manera correcta o clara los requerimientos, llevando al error al comprador, lo mismo sucede con la información del stock de mercadería que se tiene en almacenes, por lo cual no tienen un buen control de las compras ya que al no saber la cantidad real de existencia no pueden predecir las compras del material, otro detalle es que no se cuenta con el apoyo de gerencia respecto a la implementación de un sistema y a la capacitación del personal en la empresa.

2.2. Formulación de los problemas de Investigación

¿Cómo la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?

¿Cómo se efectúa las fuentes de aprovisionamiento para las provisiones en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?

¿Cuál es el comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?

2.3. Justificación

Teórica

El trabajo de investigación se basó en el concepto de gestión de compras del autor Heredia el cual indica que la gestión de compras es la acción en el cual se suministra de una forma ininterrumpida los bienes y servicios ya sea de manera directa o indirecta, los cuales deben ser entregados en el momento oportuno, en las cantidades, precio, lugar y calidad acordada tomando como referencia las principales funciones de la gestión de compras indicadas por el autor Martínez Moya.

Es así también que nos apoyamos en las distintas teorías administrativas en donde una de las más relevantes para el trabajo de investigación fueron la teoría general de la administración y la teoría clásica de la administración, en el cual se busca analizar las principales funciones de la gestión de compras en la empresa Industrias Metálicas EL RAFA E.I.R.L., también estas administrativas ayudaron a la identificación de funciones, procesos entre otros, los cuales se viene efectuando de una mala forma por parte del personal de la empresa.

Es así que se plantea tres objetivos los cuales nos ayudan a sustentar el tema que se planteó, estos objetivos nos muestra la importancia de la gestión de compras en la empresa y como la subvariables inciden en que la gestión se pueda

volver mucho más efectiva.

Metodológica

Para la investigación se efectuó el estudio de caso, debido a que se pudo encontrar varios problemas en la gestión de compras de la empresa Industria Metálicas el RAFA E.I.R.L., es por ello que se aplicaron distintas teorías administrativas y logísticas, iniciando de la situación en la que se encuentra el área de compras, todo esto para saber cuáles son los factores que hace que la gestión de compras no sea eficiente. Es así que para complementar el estudio de caso se realizó entrevistas a las personas involucradas directamente en la gestión de compras, donde luego se efectuó la triangulación, para luego obtener el diagnóstico real de la situación de la gestión de compras.

Práctica

Los resultados obtenidos ayudan a la empresa a tener un panorama más amplio de los problemas que se encuentran en la gestión de compras con el fin de poder resolverlos, esto ayudará a la empresa a mejorar el área de compras, haciendo que todos los que participan en la gestión de compras tomen conciencia, para poder llegar a los objetivos de la empresa.

2.4. Relevancia

La presente investigación servirá de consulta para la empresa objeto del estudio respecto a la gestión de sus compras nacionales e internacionales con la búsqueda de mejorar sus proceso, con la finalidad de obtener mejores recursos materiales a precios competitivos y optimizando su cadena de valor principalmente en la logística de entrada como actividad primaria de la organización. Así mismo al ser una tesis sobre la gestión de compras en una empresa del rubro de metalmecánica será una fuente asidua de consulta para futuros estudios referentes, los cuales podrán comparar e interpretar los resultados descritos, esto también permite la evaluación del área de compras para obtener resultados reales acerca de cómo se está

manejando la Gestión de compras actualmente tanto para esta área como para las distintas áreas de la empresa.

2.5. Contribución

Esta investigación contribuirá de una manera directa a los intereses de la empresa, tanto al mejorar el sistema de gestión de compras que viene utilizando aplicando mejora continua así como llegar a los objetivos y metas trazadas, con el objetivo de mejorar como empresa y desarrollar un mayor crecimiento.

Esta investigación está justificada en medida que no se encuentra con mucha información en temas relacionados a las gestión de compras, y luego de lo ya descritos en punto anteriores, esta área es una de las más importantes, y también se puede decir que existen otras causas que hacen que no se tenga una buena gestión de compras como podría ser las políticas públicas y municipales, la ausencia de proveedores en el país, el alto costo de los metales, entre otros que son motivos que darán cabida para efectuar una investigación de tipo doctoral.

2.6. Objetivos

Analizar como la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Analizar cómo se efectúa las fuentes de aprovisionamiento para las provisiones en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Analizar como es el comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

III. Marco metodológico

3.1. Metodología

3.1.1. Paradigma

El paradigma nos admite la pluralidad de diferentes conceptos de acuerdo a Hernández, Fernandez y Baptista (1997, p.4), manifiesta que “la metodología de la investigación científica, es un procedimiento que se rige bajo sistemas, es natural y también estructurado, el cual nos conduce a nuevos conocimientos el cual nos ayuda a solucionar preguntas”.

Es así que la investigación se efectuó en relación al paradigma interpretativo ya que busca los supuestos sobre la gestión de compras es por ello que al efectuar bajo el paradigma se entiende que la realidad es cambiante y diversa la cual se orienta a las labores cotidianas, en donde considera que el estudio de caso y la entrevista son modelos de conocimiento. El objetivo del paradigma es encontrar o buscar las explicaciones en torno a la forma de cómo se efectúan las tareas. Por lo cual logra comprender la realidad en un contexto diverso y dinámico, haciendo uso de las diferentes técnicas de investigación.

3.1.2. Enfoque

El enfoque del trabajo de investigación es cualitativo ya que se efectúa el estudio bajo la realidad del contexto natural, donde se interpreta la información que se obtiene de acuerdo al método usado, en donde se estudia y analiza a fin de poder medir tanto la importancia, el alcance como la repercusiones en la gestión de compras las principales funciones que se efectúan en esta.

De acuerdo al enfoque cualitativo de la investigación indicamos lo que Hernández, (2010, p. 7), sostiene “el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Es así que esto nos permite utilizar la entrevista como técnica para la recolección de datos, con lo cual se logra encontrar tanto lo que se busca como objetivos así como los principales problemas que se encuentran dentro de los procedimientos de gestión de compras en la empresa.

3.1.3. Método

El diseño en el cual se desarrolló la investigación es en base a un estudio de casos ya que Ñaupas, Mejía, Novoa, Villagómez (2014, p.365), nos afirma que “es una modalidad de búsqueda empírica el cual se adecua para el estudio de problemas prácticos o situaciones concretas”, tal como sucede en el trabajo de investigación, donde se enfocó en un área específica y para una situación concreta, el cual es la gestión de compras.

El estudio de casos es empírica, es decir se realiza en base a evidencias como es la observación o experimentación en su contexto natural, donde se describe de forma analítica y detallada el entorno en el cual se ve orientado la investigación, por lo cual este estudio se desarrolló para la gestión de compras y poder encontrar los principales problemas a fin de aportar a la decisiones que tome la empresa.

3.2. Escenario del estudio

El escenario del estudio para la investigación es el área de compras de la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L, el cual consta de 4 personas, 2 analistas de compras nacionales, 1 analista de compras internacionales y el jefe de del área. Todo esto se encuentra ubicado en el Jr. Maya de Brito N° 531, Ucayali, Pucallpa.

3.3. Caracterización de sujetos

Para la investigación, se efectuó la entrevista a las personas que están involucradas directamente con la variable a estudiar los cuales son:

.

Tabla 1

Personal Entrevistado

Cargo	Tiempo en la empresa	Grado
Gerente General	14 años	Secundaria completa
Jefe de Compras	11 años	Licenciado en Administración
Analista de compras nacionales	5 años	Técnico en Soldadura
Analista de compras Internacionales	10 años	Bachiller en Economía

Elaboración: Propia

3.4. Trayectoria metodológica

Para poder empezar el estudio de la presente investigación, se tuvieron que detectar los problemas que se encuentran en la gestión de compras de la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L, lo cual inicio el interés por investigar cuales son las fuentes que originaban los problemas. Planteando así los objetivos, para luego proceder a recolectar la información necesaria para efectuar la entrevista a las personas que participan directamente en la gestión de compras.

Se elaboró un cuestionario de preguntas de acuerdo a las principales funciones que se desempeñan en la gestión de compras, para luego proceder con las entrevista al personal antes mencionado, es por ello que para efectuar el análisis se revisaron las respuesta efectuadas en las entrevistas al personal, donde se procedió a crear la codificación de categorías, sub categorías y categorías emergentes.

Se efectuó una matriz de categorización, luego la matriz de codificación para que a partir de estos se realizará la triangulación, logrando efectuar la matriz de codificación axial y al final obtener la matriz de saturación, con los resultados obtenidos en las matrices se pudo identificar los principales problemas que influyen en la Gestión de Compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., con

lo cual se inició la discusión de los objetivos planteados, llegando a las conclusiones y recomendaciones.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la entrevista, en relación a que la persona nos comparte su experiencia con respecto a temas específicos, tal y como lo dice (Jimenez, 2012), la entrevista efectuada fue de carácter estructurado ya que las preguntas que se efectuaron fueron abiertas y las personas a las cuales se entrevistaron pudieron dar su punto de vista de manera libre tal y como indica (Jimenez, 2012), para ello se elaboró una guía de entrevista en la cual efectuamos las preguntas y apuntamos todo lo dicho por cada participante en donde (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2013) manifiestan que la guía de entrevista, es un instrumento el cual consiste en la elaboración de preguntas que efectuará el entrevistador, en pasos establecidos.

Es por ello que en la guía de entrevista se elaboró siete preguntas, los cuales se efectuaron a cuatro colaboradores de la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., que participan de manera directa en la gestión de compras, esta información nos fue útil para la elaboración de la triangulación como de las matrices para el tratamiento de los resultados obtenidos.

3.6. Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información con respecto a la gestión de compras de la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., se tuvo que plantear el problema, y los objetivos, para luego efectuar la toma de datos para lo cual se desarrolló una entrevista, donde se elaboró una guía de entrevista con las preguntas a realizarse, estas preguntas se desarrollaron en base las principales actividades que se realizan en la gestión de compras de acuerdo a lo indicado por (Martinez, 2013).

La entrevista se realizó a las personas que están directamente ligadas a la gestión de compras estos nos ayudaron describiendo sus experiencias personales en la gestión de compras según las preguntas efectuadas, luego de desarrollada la

entrevista se procedió a la codificación de los datos importantes encontrados en las respuestas dadas, con el fin de encontrar las variables, sub variables y variables emergentes.

Todo esto para efectuar la triangulación de datos, elaborando la matriz de codificación axial con respecto a los objetivos y finalmente la matriz de saturación, esto nos ayudó a encontrar información acerca de nuestra variable de estudio y el porqué de la situación en la que se encuentra la empresa.

3.7. Mapeamiento

Para entender mejor el desarrollo de la investigación se efectuó el siguiente diagrama:

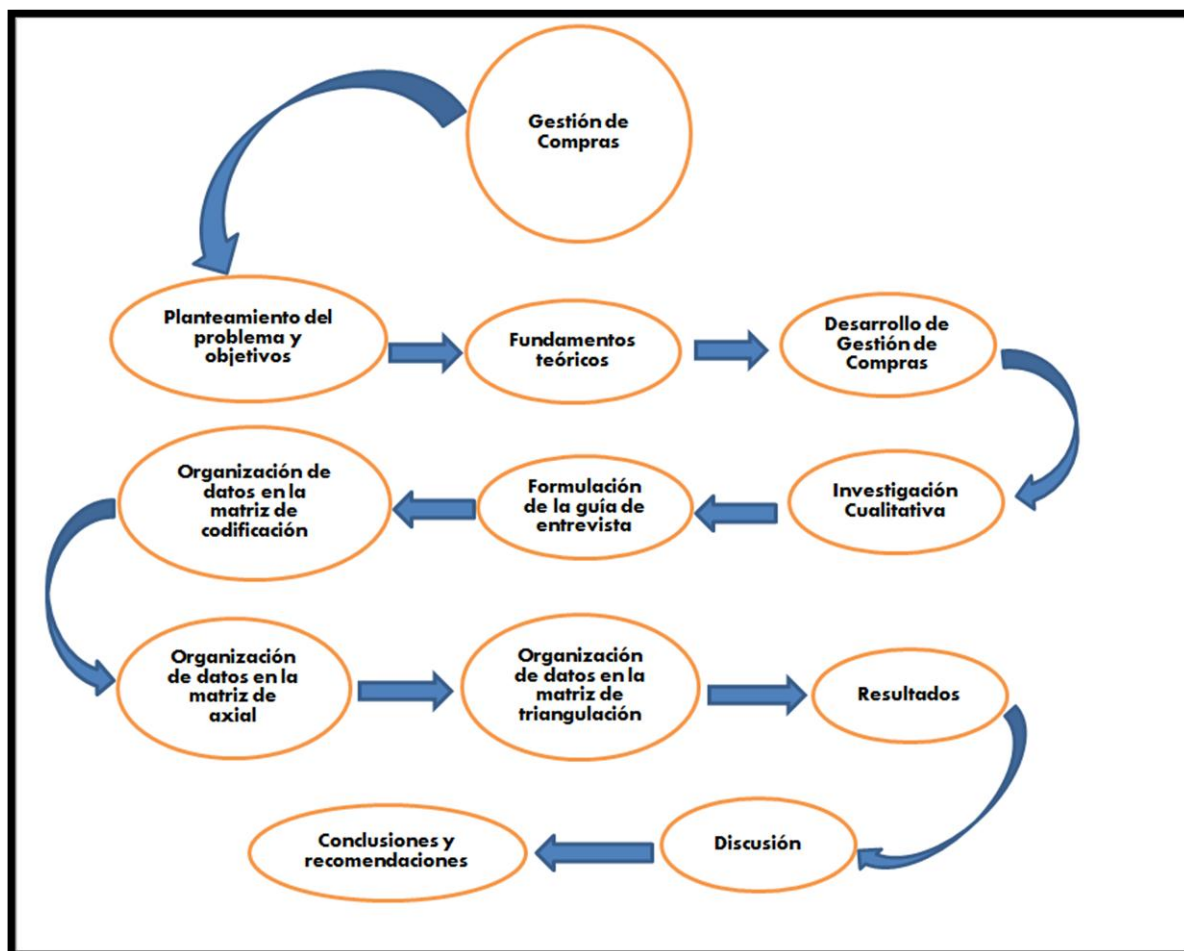


Figura 2. Desarrollo de la investigación

3.8. Rigor científico

Para el buen desarrollo de la investigación, se efectuó una matriz de consistencia, ya que se hizo uso de entrevistas las cuales fueron utilizadas en personas claves del área estudiada.

Se cumplió con la credibilidad ya que se hizo la triangulación de datos mediante las entrevistas efectuadas.

Se puede apreciar que se desarrolló mediante el criterio de aplicabilidad, dado que se indica donde se efectuó la investigación, los que participaron y en que contexto fue usado.

Se aplicó la confirmabilidad, debido a que se usó fielmente las respuestas dichas por las personas, así como se describió las características de las personas entrevistadas, usando herramientas como audios y fotos.

IV. Resultados

4.1. Descripción de Resultados

4.1.1. Tecnología de la información en la gestión de compra

La empresa Industria metálicas EL RAFA E.I.R.L, tiene como actividad económica la fabricación y ensamblaje de vehículos automotores menores, donde de acuerdo a EN3 sostuvo que “en lo general contamos con internet y computadoras”, desde luego esto es muy importante en las organizaciones porque les permite mantener comunicación con los proveedores de una manera mucho más rápida, lo cual trae consigo el tener una gestión de compras acorde a la necesidad, también es preciso señalar que permite la comunicación entre áreas, en consecuencia según la teoría administrativa se estaría cumpliendo la función de comunicación,

El EN4, indica que “lo que a mi parecer nos falta implementar es un sistema para poder optimizar nuestra producción”, la instalación de un sistema hará más factible la optimización de la producción, esto también ayudará a que se optimicen los recursos de toda la empresa, y se eviten tiempos muertos, con lo cual hará más dinámica las labores efectuadas no solo por el área de compras, si no para las diferentes áreas de la empresa, dependerá de cada uno de ellos el efectuar el buen uso de los sistemas como la correcta alimentación de la data

Sin embargo, se precisa que de acuerdo a lo indicado por el EN2, “Es muy importante tener un sistema ERP”, la empresa no cuenta con dicho sistema, haciendo que sea menos factible la comunicación entre las áreas y el no tener instalado este tipo de sistema, hace que no se tenga información actualizada de las áreas en la empresa, por lo cual no se estaría cumpliendo con la teoría clásica de la administración, en el cual nos indica la importancia de la coordinación, siendo este uno de los elementos importante en la administración.

Se identificó que para el EN2 menciona que “deberíamos tener una información más real para efectuar las compras”, esto se debe a que la información que se viene dando en la empresa no es la correcta, lo que incurre a muchos errores dentro de la empresa, en donde el EN4 indica que “tienen la buena intención de

brindar la información que se les solicita”, si bien es cierto la información que solicita el área de compras siempre es entregada por las diferentes áreas, pero esta información muchas veces esta errada, es por ello que el EN2 manifiesta que “actualmente no tenemos una buena comunicación con las otras áreas, ya que muchas veces la información que nos alcanzan es atrasada y las áreas no efectúan bien sus requerimientos”, todo esto es a base de la mala praxis por parte de las áreas al no tener actualizada su data, y tanto por no saber como efectuar sus requerimientos, por lo cual efectúan pedidos con especificaciones técnicas diferentes a las solicitadas.

Donde se pudo identificar que el EN3 hace referencia a “teniendo que efectuar muchas veces compras atrasadas”, esto indica que la falta de comunicación entre las áreas así como la mala información brindada por parte de ellas, hace que las compras se efectúen con atrasos incluyendo los servicios que se contratan siendo estos terminados luego de los tiempos estipulados, todo esto de acuerdo a lo dicho por el EN4 “ellos indican que materiales o que servicios se necesitan”.

Otro punto importante a recalcar, es lo dicho por el E1 “si bien se logra obtener los materiales e insumos, no se está logrando que estos lleguen a tiempo en muchas ocasiones”, esto indica que no se está manejando una política de efectuar las entregas o los servicios en el momento oportuno, esto hace que la producción se atrase y tenga que esperar a las entregas, haciendo que los tiempos de entrega de los productos terminados sea más larga ocasionando malestar tanto al cliente como a las demás áreas de la empresa, es por ello que se debe prever y para ello en el caso de los bienes se tiene que contar con un stock de seguridad, pero de acuerdo al EN3 “no se efectúa una buena previsión, puesto que no se maneja stock de seguridad”, esto indica que la empresa no cuenta con stock de seguridad, y esto hace que no se tenga un respaldo para la producción.

Es por ello que el EN2 manifiesta que “todo esto causa que se tenga una mala gestión de las compras”, siendo así que para mejorar las previsiones, las relaciones fluidas con las demás direcciones y demás, se debe mejorar el uso de

las tecnologías de la información, ya que al tener información real nos permitirá gestionar de mejor manera la adquisición de los bienes lo que hará que compremos los bienes de calidad y a precios de mercado y lo más importante que sean entregados en los tiempos pactados.

Según lo dicho por (Muñiz, 2014) la implementación de un sistema ayudará a la empresa a tener un mejor control, haciendo que la comunicación entre las áreas sea más ágil y dinámica, que las tareas repetitivas se reduzcan, y que los datos estén siempre actualizados, de esta manera se optimizaran los procesos y se logra que el tratamiento de la información sea efectiva, para el logro del objetivo planteado por la empresa.

Todos estos resultados no manifiestan que la gestión de compras incurre en muchos errores, debido al no contar con un sistema a pesar de tener las herramientas para la implementación de uno, hace que no se cumpla con entregar información correcta y no se gestione bien las previsiones, llegando a entender que las tecnologías de la información inciden en la gestión de compras,

4.1.2. Fuentes de aprovisionamiento para la previsión en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.

Las fuentes de aprovisionamiento de acuerdo a las apreciaciones dadas por el EN2 “en la actualidad no se está buscando nuevos proveedores, se está efectuando la compra a los que vienen abasteciendo de años”, se puede apreciar que la búsqueda de nuevos proveedores todavía no se efectúa por parte de los analistas de compra, por ello el EN2 manifiesta que tienen la intención de efectuar la “búsqueda de nuevos proveedores mediante el internet y también en el medio local”, se puede indicar la importancia que tiene las tecnologías de la información para la búsqueda de nuevos proveedores, pero mientras no se tenga la intención de contar con una cartera de proveedores más amplia por parte de la empresa se seguirá comprando a los mismos proveedores.

Uno de los factores más importantes para un buen aprovisionamiento es el

conocimiento y la capacitación del personal que labora en el área de compras, ya que de ellos depende la búsqueda de proveedores, una buena negociación para lograr que los bienes y servicios se entreguen o efectúen a tiempo, es así que el EN3 indica que “se tiene un personal que conoce su trabajo, ya que tiene muchos años trabajando en el área”, donde se puede ver que los trabajadores del área tienen una experiencia amplia con respecto al sector en el que están desempeñando sus funciones sin embargo de acuerdo a lo indicado por el EN2 dice que “falta de capacitación a los trabajadores”, esto debido a que si bien son personas que tienen una amplia experiencia en la industria, no conocen mucho acerca de lo que es gestión de compras y como se debe efectuar una negociación y esto se refuerza con lo indicado con el EN2 “no tienen una noción clara de lo que es efectuar una gestión de compras”, esto indica que se debe brindar capacitaciones al personal, por lo tanto se debe hacer uso de la teoría científica de Taylor, ya que se debe tener personal con las aptitudes necesarias para ocupar el puesto en el que se desempeña.

Es así que el EN2 dice que “el personal que labora en el área efectúa compras de manera automática ya que no negocia y solo se dedica a pedir las cotizaciones y adjudicar las ordenes”, todo esto se debe a que están acostumbrados a adjudicar siempre a los mismos proveedores, lo que hace que ya no cumplan con la función de negociar, solo de solicitar las cotizaciones y adjudicar las ordenes sin hacer uso de una negociación previa, esto se debe a que el E2 manifiesta “que no se está teniendo una buena negociación con los proveedores debido a la escases de proveedores que tenemos”, uno de los factores es que solo trabajan con proveedores del medio local y no buscan expandir su visión de compra haciendo muchas veces que sean los proveedores los encargados de usar esa ventaja, tanto es así que el E3 indica “no se puede establecer una buena negociación, ya que estos proveedores saben que son los únicos que abastecen de este producto”, es por ello la urgencia de búsqueda de nuevos proveedores, para que esa ventaja se reduzca y se pueda crear una competencia entre proveedores.

Tanto es así que no se puede negociar los descuentos el EN2 manifiesta “las compras internacionales se tienen dos proveedores que abastecen de CKD’s y en

estos casos los precios dependen mucho a lo que ellos oferten”, y de acuerdo al EN1 “hay veces que nos piden pagos contra entrega y en otras oportunidades nos dan hasta diez días de crédito”, donde también manifiesta que “con respecto a las entregas debemos acomodarnos a sus tiempos”, todo esto se debe a que los proveedores tienen el conocimiento de ser los únicos que abastecen del producto, esto hace que impongan sus condiciones y no podemos imponer las nuestras.

Se puede decir que la falta de búsqueda de proveedores hace que no se pueda efectuar una negociación correcta con los proveedores, y esto hace que los compradores se limiten a efectuar compras de acuerdo a las condiciones dadas por estos, haciendo que se afecte directamente a los intereses de la empresa, y se vea afectado todas las áreas de la empresa.

Es así que el desarrollo de las fuentes de aprovisionamiento para las provisiones depende mucho de la búsqueda de nuevos proveedores para ampliar la cartera de compras y esto nos permitirá realizar un proceso de negociación en beneficio de la empresa. Este procedimiento estará enlazado con los conocimientos que puedan tener los colaboradores de la empresa responsables del área de compras con respecto las funciones necesarias en una efectiva gestión de compras.

4.1.3. Comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Actualmente los niveles de rotación en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., no son los adecuados de acuerdo a lo que indica EN2 “el nivel de rotación es bajo debido a que no se cuenta con una buena información con respecto a almacén”, donde se puede decir que una de las causas de que no se tenga una buena rotación es el hecho de que almacén no está teniendo una buena gestión de la información, haciendo que la información que entregan al área de compras no sea correcta incurriendo en malas decisiones de compras.

Es el almacén el encargado de toda la gestión de stock, en donde de acuerdo a el EN1 “mediante el almacén, el cual se encarga de llevar el control de toda el

material e insumo”, este el encargado de que la información que brinda sea la correcta, muchas veces esto se debe a que por la falta de un sistema no se tenga información actualizada, ya que almacén muchas veces llena la data al final del día.

Según lo encontrado se puede decir que el nivel de rotación es bajo, en donde el almacén es el encargado de efectuar el control de inventarios, el cual luego envía la información al área de compras para tener conocimiento del stock.

Donde se puede ver que el comportamiento de la gestión de stock no se está realizando de una manera óptima, esto hace que la gestión de compras no pueda llegar a sus objetivos los cuales son efectuar las compras en los momentos adecuados para no incurrir en sobre costos.

V. Discusión

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas y luego de que se efectuó la matriz de saturación, podemos indicar que tecnologías de la información (C7) es una parte fundamental en la empresa, no solo porque nos mantiene informados con respecto a las demás áreas, sino también porque los datos que se pueden obtener de estas son siempre confiables a la medida que el personal de cada área mantenga siempre actualizada la data, tal y como indica Fayol (1824-1925) en la teoría clásica, donde considera a la coordinación como un elemento básico para la administración, por su importancia que este lleva en las organizaciones. Es por ello que estamos de acuerdo con lo que indica Fayol, ya que la coordinación entre áreas es importante para efectuar una buena gestión ayudando a que la empresa trabaje de forma armoniosa en todos los niveles.

Otro punto es que al tener un sistema se puede mantener un Backup de proveedores, así como ir ingresando nuevos proveedores potenciales que se puedan ir encontrando tal como hizo Figuerola (2012), donde con un sistema creo una base de datos de proveedores con lo cual se almacenó los precios de compra, para efectuar comparativas, al momento de hacer las compras actuales., ayudando a la empresa a tener una efectiva adjudicación de la compra de bienes y servicios.

Se tiene también que al efectuar el uso de estos sistemas se utilizará un estándar de pedidos los cuales serán efectuados por las áreas usuarias, y podrán ser visualizados por los compradores directamente, sin necesidad de imprimir una hoja para hacer llegar su requerimiento, lo que reducirá el tiempo de compra significativamente, esto ayudará a tener un estándar de los pedidos y que la gestión de compras sea más óptima.

Al tener información actualizada y los pedidos efectuados por las áreas, se podrá tener un mejor control de los tiempos en los cuales deben ser entregados los bienes tal y como manifiesta García Sabater (2016) en la teoría de colas, de acuerdo a la definición son personas que buscan satisfacer un servicio, en donde si todavía no son atendidos esperan hasta que se efectúe la atención y abandonan la cola repitiendo el ciclo, es por ello para evitar tiempo de espera largos la implementación de un sistema lograra que se tengan los materiales o se efectúen

los servicios en los momentos exactos. Con la información efectuada por el área de ventas, se podrá efectuar proyecciones acertadas de la demanda, con lo cual se podrá calcular un stock de seguridad, el que actualmente no viene utilizando la empresa debido a la mala información brindada por las áreas.

Tal como indica Muñiz (2014), el uso un sistema ERP no solo ayuda a mejorar la gestión de compras de la empresa, sino que también ayuda a la buena gestión de la empresa en general, efectuando evaluaciones y controles para la buena gestión de todo el negocio, haciendo las tareas que son repetitivas se minimicen, que la comunicación sea más fluida entre las áreas y que los datos estén siempre actualizados, haciendo que las previsiones (C1) sean óptimas.

Como se apreció en los resultado obtenidos, es que el personal de compras (C5) de la empresa tiene conocimientos del rubro en el que trabaja, pero no cuentan con capacitación respecto a la importancia de la gestión de compras y como se debe desarrollar sus tareas y de acuerdo a lo indicado por los entrevistados todo esto causa que los proveedores sepan que son los únicos que brindan el servicio o el producto, haciendo que se aproveche de su posición e imponga las condiciones de compra, porque para entender mejor sobre la importancia de las capacitaciones a los empleados tomamos lo indicado por Chiavenato (2014) donde hace mención a Emerson, el cual habla de los Principios de eficiencia, en donde desarrolla la selección y capacitación de los empleados para la buena función de sus tareas.

Otro de los puntos encontrados, en la gestión de compras es la falta de búsqueda de nuevos proveedores, es así que Martínez (2013) indica que la fuentes de aprovisionamiento (C2), es el incremento de proveedores que ofrecen un bien o servicio por ítem, haciendo que esto estimule a una competencia entre proveedores, lo que te asegura las entregas y el poder de negociación (C3), pero de acuerdo a lo que indican los entrevistados el que no se busque nuevas fuentes de aprovisionamiento, es porque no se tienen más proveedores que abastezcan los productos en el medio local.

Ante ello se puede utilizar los diferentes recursos que brinda la empresa para

la búsqueda los cuales son internet, red de contactos, entre otros; esta búsqueda se puede hacer no solo en el medio local, sino nacional, con los cuales se puede negociar precios, plazos de entrega y el lugar donde deben ser entregados, así como el tiempo de pago. Es por ello que Potosí (2010) explica, que para poder conseguir nuevos proveedores la empresa debe crear una visión más amplia, y dejar que los mismo proveedores efectúen sus ofertas, es por ello que estamos de acuerdo con lo indicado por Potosí, ya que, esto evitará la compra a los mismos proveedores, efectuando que se tenga más proveedores por ítems a comprar, llegando a tener poder de negociación, para facilitar una mejor gestión en las compras.

Con esto se puede concluir que para tener un buen uso de los recursos financieros de la empresa y de la gestión de compras, se debe tener muy en cuenta las fuentes de aprovisionamiento y como estos se vienen gestionando, y que para una buena gestión de las provisiones es muy importante el recurso humano, el cual debe estar capacitado para entender cuán importante es su aporte al área y la importancia que tiene la gestión de las compras para la empresa.

Con respecto a la rotación de stock (C4), se viene teniendo niveles de rotación muy bajos, debido a que las compras no se efectúan a tiempo teniendo muchas veces desabastecimiento de algunos materiales, y en otros casos sobre stock, esto para Potosí (2010) indica que la rotación de stock, es el número de veces que es reemplazado un ítem, en donde la cantidad de veces que se reemplace es determinado por cómo se está gestionando el material. Sin embargo Andino (2006), explica que la rotación de stock depende mucho del core del negocio, pero es siempre importante que los valores sean altos, ya que esto hace que lo se tiene un buena marcha financiera, es por eso que estamos de acuerdo con lo indicado por Andino que para una buena rotación de stock los bienes mas utilizados deben mantener números altos esto nos indica que estamos manejando bien la adquisición de los bienes.

Almacén es el área que se encarga de efectuar los controles de inventario, para lo que debe llevar el registro de los productos que se almacenan y las

cantidades de estos que se tienen en existencias, por lo cual son los responsables de indicar que ítems son los que más rotación tienen para la prevención de las compras.

Podemos indicar que para efectuar una buena gestión de stock, debemos tener en cuenta que el área de almacén debe llevar un control responsable de las existencias, para que así el área de compras pueda efectuar las compras y negociar los tiempos de entrega en el momento exacto y evitar tener sobre stock de mercadería, y sobrepasar nuestra capacidad de almacenamiento, todo esto nos llevará a la buena gestión de compras y disminuirá los costos de almacén, lo que optimizará los recursos de la empresa tal como explica Soto (2012) que uno de los principales problemas de la buena gestión logística es el manejo del control de inventarios, y para un buen control se debe utilizar los indicadores correctos para el buen funcionamiento de la gestión.

Esto nos indica la importancia que tienen todos los elementos encontrados en los resultados, lo cual nos ayuda a tener un panorama más amplio de la situación de la empresa, ayudando no solo a encontrar los puntos importantes que hacen que no se venga efectuando de manera óptima la gestión de compras sino que también ayudará a la empresa a mejorar estos puntos y lograr optimizar sus procedimientos de compras, y con lo cual se podrá llegar a los objetivos de la empresa.

VI. Conclusiones

- Primera: De los resultados obtenidos La empresa Industria Metálicas el Rafa E.I.R.L., necesita la implementación de un sistema ERP, para tener un mejor uso de sus recursos, y así efectuar una mejor comunicación dentro de las distintas áreas de la empresa, ayudando a que los datos que se manejan estén en los momentos indicados y con información real y exacta, reduciendo tiempos muertos y procesos innecesarios en la gestión de compras,
- Segunda: Para mejorar las previsiones en la empresa Industria Metálicas el Rafa E.I.R.L., se necesita capacitar al personal que labora en el área de compras, instruyéndolos en distintos temas tanto en gestión de compras como en temas de negociación y habilidades blandas, y efectuar la búsqueda de nuevos proveedores tanto locales como nacionales e internacionales utilizando las diferentes herramientas que les proporciona la empresa para su mejor desempeño.
- Tercero: De acuerdo a los resultados obtenidos, según lo expuesto por los las personas entrevistadas se indica que el área del almacén debe tener actualizada la data sobre las existencias en almacén, ya que luego el área compras debe recopilar esa información para saber cuáles son los materiales que tienen un mayor nivel de rotación y las cantidades que existen en el almacén, debido a que si la data no se mantiene actualizada se crean problemas con la información entregada y esto hace que las compras no se efectúen de manera correcta, efectuando atrasos en las entregas o sobre stock de materiales.

VII. Recomendaciones

- Primero: Para que la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L, se debe implementar un sistema ERP, al igual que la capacitación para su uso, dicha implementación debe tener la colaboración de las diferentes áreas de la empresa para una correcta funcionamiento, teniendo en cuenta que el personal debe estar realmente involucrado ya que de ellos depende que los datos ingresados en el sistema sea el correcto y que estos se mantenga actualizados.
- Segundo: Se debe planificar capacitaciones de gestión de compras como de coaching tanto para el personal de compras como para los que participan directamente en la gestión de compras, para que entiendan la importancia que tienen ellos dentro del proceso, así como efectuar la búsqueda de proveedores, mediante las distintas herramientas de comunicación que les brinda la empresa para ampliar la cartera de proveedores que se viene manejando actualmente, para tener un mejor funcionamiento de la gestión de compras.
- Tercero: Se debe realizar un mejor control de la existencias, en donde almacén debe comprender la importancia que tiene el brindar la información real, por lo cual deben de estar realmente involucrados con su labor y con la empresa, haciendo que la información llegue en el momento oportuno y con los datos correctos ya que de ellos depende que se pueda realizar las compras en los momentos indicados.

VIII. Referencias bibliográficas

- Abarca, C. A. (2013). *Propuesta de mejora en la cadena de suministro en una concretera*. Mexico.
- Andino, R. M. (2006). *Gestión de Inventarios y Compras*. ESPAÑA: MBA.
- Alva, F. H., & Ezpinoza K. M. (2013). *Diseño de un sistema Logístico para la Gestión de Compras en la Empresa Agroindustrias Josymar S.A.C*. Trujillo.
- Barrios, J., & 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*. Bogotá.
- Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Castro, A., & Chaves, M. (2014). *Propuesta de mejora del proceso de compras y logística de reactivos médicos para laboratorio clínico de la empresa Equitrón en Costa Rica en el marco de la norma ISO 9001:2008*. San José.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mcgraw HiLL.
- Correa, M. (2012). *Fundamentos de la teoría de la información*. Mexico: Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Figuerola, Y. (2012). *Herramienta de evaluación de ofertas para el apoyo al proceso de compras*. Madrid.
- García, J. (2016). *Aplicando la Teoría de Colas en Dirección de Operaciones*. Valencia: Grupo Rogle.
- Hay, E. (2003). *Justo a tiempo*. Mexico: Grupo Editorial Norma.
- Heredia, N. L. (2013). *Gerencia de Compras*. Bogotá: Andrea Sierra.
- Jimenez, L. V. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 5.
- López, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Martinez, E. (2013). *Gestión de compras*. Bogota: FC Editorial.
- Monterroso, E. (2002). *La Gestión de Abastecimiento*. Mexico: UBANET.
- Muñiz, L. (2004). *ERP Guía práctica para la selección e implantación*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación*. Bogota: Ediciones de la U.
- Ollaga, F. (2005). *Sistema de Gestión Una guía práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Palacio, A. (2009). *Administración de las compras*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Potosí, S. L. (2010). *Gestión de compras*. San Luis: Universidad Tecnológica San Luis Potosí.
- Pozo, K. (2013). *“Diseño del proceso de Compras y Gestión de Almacén para mejorar la rentabilidad de la obra de la empresa A.R. INMOBILIARIA CONTRATISRAS S.A.* Trujillo.
- Sabría, F. (2012). *La Cadena de Suministros*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Salirrosas Salirrosas, E. (2016). *Incidencia de la Planificación de los Reuqerimientos de los Pedidos de Compra para lograr la Eficiencia en la Gestión de compras de bienes en el Instituto Regional de Ofatalmología La Libertad 2016*. Trujillo.
- Salvador, E. (2004). *Gestión de Compras*. España: Grupo Editorial Madrid
- Sangri, A. (2014). *Administración de Compras*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Soto, J. (2012). *Como lograr ventajas competitivas en el sector contrucción a través de la logística*. Lima.
- Tome, A. H. (2014). *Manual del Procedimiento para la compra y contrataciones de bienes y servicios en la Corporación Municipal de Cane, La Paz*. La paz.

IX. ANEXOS

Anexo 1

Matriz de categorización

Problema de investigación	Objetivos de investigación	Categoría	Sub categoría	Fuente (informante)	Técnica	Instrumento
¿Cómo la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?	1. Analizar como la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L	Gestión compras	Previsiones	Gerente General (EN1) Jefe de Compras (EN2) Analista de Compras Internacionales (EN3) Analista de Compras nacionales (EN4)	Entrevista	Guía de entrevista
¿Cómo se efectúa las fuentes de aprovisionamiento para las previsiones en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?	2. Analizar cómo se efectúa las fuentes de aprovisionamiento para las previsiones en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L		Fuentes de Aprovisionamiento Negociación con los proveedores Rotación de Stock Personal de compras Relaciones fluidas con todas las direcciones			
¿Cuál es el comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L?	3. Analizar como es el comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L		Tecnologías de la información			

Justificación	Relevancia	Contribución
<p>Se viene teniendo muchas dificultades en el proceso de compras de la empresa, en muchos casos esto causa atrasos en la producción, ocasionando mucho malestar a los clientes por la demora en las entregas.</p> <p>Es por esto que se vio necesario el estudio y la evaluación de la Gestión de Compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L., con el fin de encontrar las deficiencias en el proceso, a fin de que la empresa tenga una mejor perspectiva de cómo se maneja el área de compras, con la identificación de las causas utilizando teorías y poder beneficiarla encontrando los puntos críticos.</p>	<p>La presente investigación servirá de consulta para la empresa objeto del estudio respecto a la gestión de sus compras nacionales e internacionales con la búsqueda de mejorar sus proceso, con la finalidad de obtener mejores recursos materiales a precios competitivos y optimizando su cadena de valor principalmente en la logística de entrada como actividad primaria de la organización. Así mismo al ser una tesis sobre la gestión de compras en una empresa del rubro de metalmecánica será una fuente asidua de consulta para futuros estudios referentes, los cuales podrán comparar e interpretar los resultados descrito, esto también permite la evaluación del área de compras para obtener resultados reales acerca de cómo se está manejando la Gestión de compras actualmente tanto para esta área como para las distintas áreas de la empresa.</p>	<p>Esta investigación contribuirá de una manera directa a los intereses de la empresa, tanto al mejorar el sistema de gestión de compras que viene utilizando aplicando mejora continua así como llegar a los objetivos y metas trazadas, con el objetivo de mejorar como empresa y desarrollar un mayor crecimiento.</p> <p>Esta investigación está justificada en medida que no se encuentra con mucha información en temas relacionados a las gestión de compras, y luego de lo ya descritos en punto anteriores, esta área es una de las más importantes, y también se puede decir que existen otras causas que hacen que no se tenga una buena gestión de compras como podría ser las políticas públicas y municipales, la ausencia de proveedores en el país, el alto costo de los metales, entre otros que son motivos que darán cabida para efectuar una investigación de tipo doctoral.</p>

Anexo 2

Matriz de codificación

Categoría		Sub categoría	
Código	Denominación	Código	Denominación
C0	Gestión de compras	C1	Previsiones
		C1.1	Insumos y materiales
		C1.2	Just in time
		E1	Stock de seguridad
		C2	Fuente de aprovisionamiento
		C21	Proveedores
		C3	Negociación con los proveedores
		C31	Descuentos
		C32	Forma de pago
		C33	Tiempo de entrega
		C4	Rotación de stock
		E2	Almacén
		C5	Personal de compras
		C51	Gestión de compras
		C6	Relaciones fluidas con todas las direcciones
		C61	Información
		C62	Gestión
		C7	Tecnologías de la información
		C71	Optimización de recursos
		E3	Sistema ERP

Anexo 3

Triangulación

Nro Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Código	Contenido textual
1	Las contrataciones o adquisiciones se realizan de acuerdo a la necesidad de producción, ellos nos indican que materiales o que servicios se necesitan, y en el caso de los bienes, almacén es el que no indica si hay existencias o no sobre lo que se requiera comprar, donde luego según información se analiza si procede la compra o será abastecido por almacén	A mi parecer no se efectúa una buena previsión, puesto que no se maneja stock de seguridad, otro punto es que los proveedores internacionales en algunas ocasiones se atrasan con los envíos y al saber que son los únicos a los cuales se les efectúa las compras de CKDs, tenemos que esperar a que ellos den los tiempos en los cuales pueden efectuar los envíos y no se efectúan las condiciones de entregan	Falta establecer procedimientos y políticas de compra, no se aplican penalidades a los proveedores, es por ello que muchas veces ocurren muchos atrasos en las entregas de bienes y con respecto a los servicios no se logra terminar en los tiempos estipulados, a mi parecer falta efectuar mejoras al área.	Si bien se logra obtener los materiales e insumos, no se está logrando que estos lleguen a tiempo en muchas ocasiones, se tienen momentos en los cuales no contamos con algunos insumos que son importantes y a veces se tiene que esperar que lleguen para poder avanzar con el ensamblaje y fabricación de las carrocerías, son esos puntos los que se están evaluando para efectuar cambios.	C1: Previsiones	“muchas veces ocurren atrasos en las entregas de bienes y con respecto a los servicios no se logra terminar en los tiempos estipulados”
					C11: insumos y materiales	“ellos nos indican que materiales o que servicios se necesitan”,
					C12: Just in time	“Si bien se logra obtener los materiales e insumos, no se está logrando que estos lleguen a tiempo en muchas ocasiones”
					E1 : Stock de seguridad	“no se efectúa una buena previsión, puesto que no se maneja stock de seguridad”
2	Hasta ahora se trabaja con los proveedores que nos han venido abasteciendo desde hace muchos años, y la contratación de los servicios lo brinda una empresa con la cual se tiene más de 5 años trabajando, se tiene planeado efectuar más búsqueda de proveedores mediante internet y también	Con respecto a las compras internacionales se vienen comprando los CKD's a solo a dos proveedores provenientes de china se intentó la búsqueda de nuevos proveedores de china, pero el Gerente General indica la incomodidad de que probar con otro proveedor puede ocasionar que el producto que envíe no cumpla con la calidad requerida	En la actualidad no se está buscando nuevos proveedores, se está efectuando la compra a los que nos vienen abasteciendo de años, pero se tiene la intención de buscar nuevos proveedores buscando de internet, como también ir a hacer una búsqueda en la ciudad de proveedores	La búsqueda de proveedores se efectúa en el medio local que ofrecen los insumos y algunas partes de los mototaxis, y con respecto a los CKD'S estos se buscan en páginas de internet de empresas chinas o por alguna referencia que se tiene de algún competidor del medio.	C2: Fuentes de aprovisionamiento	“En la actualidad no se está buscando nuevos proveedores, se está efectuando la compra a los que nos vienen abasteciendo de años”
					C21: Proveedores	“búsqueda de proveedores mediante internet y también en el medio local”

	en el medio local	en lo que respecta a la tecnología del motor.	especializados para efectuar la comparación de precios ya que no se esta teniendo una buena negociación con los proveedores debido a la escasas de proveedores que tenemos y la falta de capacitación a los trabajadores del área.		C3: Negociación con los proveedores	“que no se esta teniendo una buena negociación con los proveedores debido a la escasas de proveedores que tenemos”
					C5: Personal de compras	“falta de capacitación a los trabajadores del área”
3	Como se viene trabajando con las mismas empresas desde hace mucho tiempo, ya tienen establecidos los precios a los cuales nos ofertan, hay veces que nos piden pagos contra entrega y en otras oportunidades nos dan hasta diez días de crédito, con respecto a las entregas debemos acomodarnos a sus tiempos	No se puede establecer una buena negociación, ya que estos proveedores saben que son los únicos que abastecen de este producto, condicionándonos a sus políticas de ventas.	Como te explique, en la pregunta anterior, se viene trabajando con los mismos proveedores desde hace años, esto hace que nuestro poder de negociación sea bajo, ya que muchas veces es el proveedor el que pone las condiciones, es todo ello que nos lleva a tener que adecuarnos a los tiempos de entrega ocasionando el desabastecimiento muchas veces de algunos materiales.	En lo general siempre se busca que los precios sean de acuerdo a lo que se oferta en el mercado local, con lo que respecta a las compras internacionales se tienen dos proveedores que abastecen de CKD'S y en estos casos los precios depende mucho a lo que ellos nos ofrecen.	C3: Negociación con los proveedores	“No se puede establecer una buena negociación, ya que estos proveedores saben que son los únicos que abastecen de este producto”
					C31: Descuentos	“las compras internacionales se tienen dos proveedores que abastecen de CKD'S y en estos casos los precios depende mucho a lo que ellos nos oferten”
					C32: Forma de pago	“hay veces que nos piden pagos contra entrega y en otras oportunidades nos dan hasta diez días de crédito”
					C33: Tiempo de entrega	“con respecto a las entregas debemos acomodarnos a sus tiempos”
					C2: Fuentes de aprovisionamiento	“se viene trabajando con los mismos proveedores desde hace años”
4	El control lo lleva almacenes el cual nos envía un reporte, donde indica la cantidad de veces que rota el producto, estamos tratando de que esa rotación sea más rápida comprando los productos	La rotación con respecto a los CKD's es lento, debido a que al ser un producto de importación, se efectúa la compra previniendo mercadería para 4 meses, donde luego se debe efectuar otra compra en la cual se debe	El nivel de rotación es bajo debido a que no se cuenta con una buena información con respecto a almacén, haciendo que con información antigua se efectúe la compra mucha	Eso se efectúa mediante el almacén, el cual se encarga de llevar el control de todo el material e insumos, para luego indicar la cantidad de mercadería que se tiene en existencias y cuantas veces	C4: Rotación de Stocks	“El nivel de rotación es bajo debido a que no se cuenta con una buena información con respecto a almacén”
					C6: Relación fluida con todas las áreas	“no se cuenta con una buena información con respecto a almacén”

	solo cuando sean necesarios.	prevenir que la importación de estos es de aproximadamente 3 meses.	veces en exceso de un material, ocasionando que se tenga un sobre stock.	mensuales fueron sustituidos.	E2: Almacén	“mediante el almacén, el cual se encarga de llevar el control de todo el material e insumo”
5	Creo que no contamos con un conocimiento muy profundo de los bienes e insumos, pero conocemos mucho acerca de la industria, y que productos pueden sustituir a algunos otros.	Se tiene un personal que conoce su trabajo, ya que tienen muchos años trabajando en el área, lo que falta es capacitación al personal para que entiendan la importancia del área en la empresa.	El personal que labora en el área efectúa compras de manera automática ya que no negocia y solo se dedica a pedir las cotizaciones y adjudicar las ordenes, en algunos casos tampoco conocen de los materiales a adquirir, y no tienen una noción clara de lo que es efectuar una gestión en las compras.	Creo que no contamos con un conocimiento muy profundo de los bienes e insumos, pero conocemos mucho acerca de la industria, y que productos pueden sustituir a algunos otros.	C5: Personal de compras	“Se tiene un personal que conoce su trabajo, ya que tienen muchos años trabajando en el área”
					C51: Gestión de compras	“no tienen una noción clara de lo que es efectuar una gestión en las compras”
					C3: Negociación con los proveedores	“El personal que labora en el área efectúa compras de manera automática ya que no negocia y solo se dedica a pedir las cotizaciones y adjudicar las ordenes”
6	Tienen la buena intención de brindar la información que se les solicita, pero muchas veces envían información errada que nos induce a efectuar compras de más, ocasionando que no se tenga espacio en el almacén.	Bueno se tiene una mala comunicación con el área de almacenes, ya que al enviar la cantidad de existencias de CKD's, envían cantidades que no concuerdan con lo que en realidad se encuentra en almacén, teniendo que efectuar	Actualmente no tenemos una buena comunicación con las otras áreas, ya que muchas veces la información que no alcanzan es atrasada y las áreas no efectúan bien sus requerimientos y todo esto causa que se tenga una	La comunicación que se tiene es fluida, siempre se realizan reuniones semanales entre los jefes de área para dar sus opiniones respecto a la situación de la empresa y poder encontrar los puntos débiles para poder buscar las soluciones.3	C6: Relaciones Fluidas con todas las dirección	“Tienen la buena intención de brindar la información que se les solicita”
					C62: Información	“Actualmente no tenemos una buena comunicación con las otras áreas, ya que muchas veces la información que no alcanzan es atrasada y las áreas no efectúan bien sus requerimientos”

		muchas veces compras adelantadas o atrasadas.	mala gestión de las compras.		C63: Gestión	“todo esto causa que se tenga una mala gestión de las compras”
					C1: Previsiones	“teniendo que efectuar muchas veces compras adelantadas o atrasadas”
7	Bueno se tiene internet y nos brindan celulares con acceso a estos, y las computadoras están en buen estado, lo que a mi parecer nos hace falta implementar es un sistema para poder optimizar nuestra producción.	En lo general contamos con internet y computadoras, pero lo que hace falta es la implementación de un sistema para poder efectuar seguimiento de las compras y la situación en la que se encuentra el inventario, para tener un mejor control de toda la gestión de compras, y obtener información verídica de las demás áreas.	Se cuenta con algunas herramientas, pero a mi parecer es muy importante tener un sistema ERP instalado, pues de esa forma deberíamos tener una información más real para efectuar las compras, y no incurrir en errores.	Nos falta implementar algún sistema que nos ayude a mejorar de una manera más fluida la información, pero en líneas generales se utilizan las demás herramientas como el internet, las computadoras, los smartphones.	C7: Tecnologías de la información	“En lo general contamos con internet y computadoras”
					C71: Optimización de recursos	“lo que a mi parecer nos hace falta implementar es un sistema para poder optimizar nuestra producción”
					E3: Sistema ERP	“es muy importante tener un sistema ERP instalado”
					C6: Relaciones fluidas con todas las direcciones	“deberíamos tener una información más real para efectuar las compras”

Anexo 4

Matriz de codificación axial

Objetivo: Analizar como la tecnología de la información incide en la gestión de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
C7: Tecnologías de la información	“En lo general contamos con internet y computadoras”	Cuentan con equipos informáticos e internet	Se dispone de material para usar las TI
C71: Optimización de recursos	“lo que a mi parecer nos hace falta implementar es un sistema para poder optimizar nuestra producción”	Optimizar recursos mediante un sistema	El uso de recursos permitirá optimizar los recursos de la empresa
E3: Sistema ERP	“es muy importante tener un sistema ERP instalado”	Sistema ERP	Implementar un sistema ERP ayudará a la buena gestión y optimización de recursos
C6: Relaciones fluidas con todas las direcciones	“deberíamos tener una información más real para efectuar las compras”	Mala información	El uso de un sistema ayudará a tener información real en el momento que se solicite
C6: Relaciones Fluidas con todas las dirección	“Tienen la buena intención de brindar la información que se les solicita”	Las áreas usuarias brindan la información	Las áreas usuarias brindan la información cuando el área de compras lo solicita
C62: Información	“Actualmente no tenemos una buena comunicación con las otras áreas, ya que muchas veces la información que no alcanzan es atrasada y las áreas no efectúan bien sus	Mala información brindada por parte de las áreas usuarias	Falta de actualización de datos por parte de las áreas usuarias

	requerimientos”		
C63: Gestión	“todo esto causa que se tenga una mala gestión de las compras”	Mala información causa la mala gestión de las compras	EL no tener información verídica causa que las gestión de compras sea deficiente
C1: Previsiones	“teniendo que efectuar muchas veces compras adelantadas o atrasadas”	Mala de información causa que no se efectúen bien las provisiones	Al no contar con una buena información, las provisiones no se gestionan de manera correcta
C1: Previsiones	“muchas veces ocurren atrasos en las entregas de bienes y con respecto a los servicios no se logra terminar en los tiempos estipulados”	Se tienen atrasos en la compra de bienes y servicios	La falta de negociación, efectúa los atrasos en las compras
C11: insumos y materiales	“ellos nos indican que materiales o que servicios se necesitan”,	Las áreas usuarias proveen de información respecto a la cantidad a comprar	Las áreas usuarias efectúan los requerimientos para la compra
C12: Just in time	“Si bien se logra obtener los materiales e insumos, no se está logrando que estos lleguen a tiempo en muchas ocasiones”	No se obtienen los bienes y servicios en el tiempo estipulado	La mala gestión de compras hace que los bienes y servicios, no se adquieran o contraten en el momento justo
E1 : Stock de seguridad	“no se efectúa una buena previsión, puesto que no se maneja stock de seguridad”	No se cuenta con stock de seguridad	El no tener stock de seguridad causa el desabastecimiento

Objetivo: Analizar como se efectúa las fuentes de aprovisionamiento para las previsiones en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
C2: Fuentes de aprovisionamiento	“En la actualidad no se está buscando nuevos proveedores, se está efectuando la compra a los que nos vienen abasteciendo de años”	No se efectúa búsqueda de nuevos proveedores	El personal de compras no hace la búsqueda de nuevos proveedores
C21: Proveedores	“búsqueda de proveedores mediante internet y también en el medio local”	Uso de tecnologías de la información y otros para encontrar nuevos proveedores	Se debe hacer uso de las TI y estudio de campo para la búsqueda de proveedores
C5: Personal de compras	“Se tiene un personal que conoce su trabajo, ya que tienen muchos años trabajando en el área”	Personal antiguo que conoce el sector	Se cuenta con personal que conoce el core del negocio
C5: Personal de compras	“falta de capacitación a los trabajadores del área”	Capacitación	Falta de capacitación del personal hace que no se efectuó una buena gestión de compras
C51: Gestión de compras	“no tienen una noción clara de lo que es efectuar una gestión en las compras”	No cuentan con conocimientos de gestión de compras	Falta de capacitación del personal hace que no se efectuó una buena gestión de compras
C3: Negociación con los proveedores	“No se puede establecer una buena negociación, ya que estos proveedores saben que son los únicos que abastecen de este producto”	Proveedores saben que son los únicos que los abastecen	Conocimientos de los proveedores que son los únicos que bastecen, hace que no se efectuó una buena negociación de compras
C3: Negociación con los proveedores	“que no se esta teniendo una buena negociación con los proveedores”	Escases de proveedores	La falta de búsqueda de nuevos proveedores hace que no se tenga más opciones de compras

	debido a la escases de proveedores que tenemos”		
C3: Negociación con los proveedores	“El personal que labora en el área efectúa compras de manera automática ya que no negocia y solo se dedica a pedir las cotizaciones y adjudicar las ordenes”	Personal no efectúa negociación	Se efectúa compra al mismo proveedor, lo que causa que no se efectúe ninguna negociación
C31: Descuentos	“las compras internacionales se tienen dos proveedores que abastecen de CKD’S y en estos casos los precios depende mucho a lo que ellos nos oferten”	La condiciones de compra dependen del proveedor	El proveedor es el que oferta las condiciones de compra
C32: Forma de pago	“hay veces que nos piden pagos contra entrega y en otras oportunidades nos dan hasta diez días de crédito”	La condiciones de compra dependen del proveedor	El proveedor es el que oferta las condiciones de compra
C33:Tiempo de entrega	“con respecto a las entregas debemos acomodarnos a sus tiempos”	La condiciones de compra dependen del proveedor	El proveedor es el que oferta las condiciones de compra
C2: Fuentes de aprovisionamiento	“se viene trabajando con los mismos proveedores desde hace años”	Mismo proveedores	Falta efectuar cambio de proveedores por parte del área de compras

Objetivo: Analizar como es el comportamiento de la gestión de stock en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L

Código	Contenido textual	Categoría axial (construcción a partir del contenido textual)	Interpretación
C4: Rotación de Stocks	“El nivel de rotación es bajo debido a que no se cuenta con una buena información con respecto a almacén”	Nivel de rotación bajo	No se efectúa una buena rotación a causa de la información errada
E2: Almacén	“mediante el almacén, el cual se encarga de llevar el control de todo el material e insumo”	Almacén efectúa el control de inventario	Almacén es el encargado del control de stock
C6: Relaciones fluidas con todas las direcciones	“no se cuenta con una buena información con respecto a almacén”	Mala información respecto a almacén	Almacén no actualiza la información

Anexo 5

Matriz de saturación

Categoría	Axial / Emergente	Saturación (códigos)
Cuentan con equipos informáticos e internet	Axial	C7, C6, C1, C2
Optimizar recursos mediante un sistema	Axial	C71, C7
Sistema ERP	Emergente	E3,C7, C71
Mala información	Axial	C6, 62, C63, C1, C11
Se tienen atrasos en la compra de bienes y servicios	Axial	C1, C12
No se cuenta con stock de seguridad	Emergente	E1, C51
No se efectúa búsqueda de nuevos proveedores	Axial	C2, C21
Personal antiguo que conoce el sector	Axial	C5, C3
Capacitación	Axial	C5, C51
Proveedores saben que son los únicos que los abastecen	Axial	C3, C5
Escases de proveedores	Axial	C3, C2,C5
Personal no efectúa negociación	Axial	C3, C2
Condiciones de compra depende del proveedor	Axial	C31, C32 ,C33
Mismo proveedores	Axial	C2, C3
Nivel de rotación bajo	Axial	C4, C6
Almacén efectúa el control de inventario	Emergente	E1, C4

Anexo 6:

Entrevista al gerente general

Universidad César Vallejo

Maestría en Gerencia de Operaciones y Logísticas

Guía de entrevista

Entrevistado/Cargo: Rafael Arévalo Lozano, Gerente General (EN1)

Fecha y hora: 08/05/2017, 17:50

1. En su opinión, ¿Cómo se efectúa la contratación de bienes y servicios en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Si bien se logra obtener los materiales e insumos, no se está logrando que estos lleguen a tiempo en muchas ocasiones, se tienen momentos en los cuales no contamos con algunos insumos que son importantes y a veces se tiene que esperar que lleguen para poder avanzar con el ensamblaje y fabricación de las carrocerías, son esos puntos los que se están evaluando para efectuar cambios.
2. En su opinión, ¿Dónde y cómo se consiguen nuevos proveedores en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - La búsqueda de proveedores se efectúa en el medio local que ofrecen los insumos y algunas partes de los mototaxis, y con respecto a los CKD'S estos se buscan en páginas de internet de empresas chinas o por alguna referencia que se tiene de algún competidor del medio.
3. ¿Cómo se efectúa la negociación con los proveedores en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - En lo general siempre se busca que los precios sean de acuerdo a lo que se oferta en el mercado local, con lo que respecta a las compras internacionales se tienen dos proveedores que abastecen de CKD'S y en estos casos los precios depende mucho a lo que ellos nos oferten.
4. ¿Cómo se controla la cantidad de veces que se reemplaza un ítem en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Eso se efectúa mediante el almacén, el cual se encarga de llevar el control de todo el material e insumos, para luego indicar la cantidad de mercadería que se tiene en existencias y cuantas veces mensuales fueron sustituidos.
5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento técnico del Personal de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Se tiene un grupo humano, que es capaz de efectuar las compras que se solicitan en la empresa, en su mayoría no conocen los productos técnicamente

pero tienen más de 4 años en el sector, por lo que conocen acerca de los materiales a comprar.

6. ¿Cómo es la comunicación de las demás áreas con respecto al área de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - La comunicación que se tiene es fluida, siempre se realizan reuniones semanales entre los jefes de área para dar sus opiniones respecto a la situación de la empresa y poder encontrar los puntos débiles para poder buscar las soluciones.

7. ¿Cómo se maneja las tecnologías de la información en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Nos falta implementar algún sistema que nos ayude a mejorar de una manera más fluida la información, pero en líneas generales se utilizan las demás herramientas como el internet, las computadoras, los smartphones.

Universidad César Vallejo

Maestría en Gerencia de Operaciones y Logísticas

Guía de entrevista

Entrevistado/Cargo: Ángel Arévalo Rivero, Jefe de Compras (EN2)

Fecha y hora: 08/05/2017, 16:00

1. En su opinión, ¿Cómo se efectúa la previsión de bienes y servicios en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Falta establecer procedimientos y políticas de compra, no se aplican penalidades a los proveedores, es por ello que muchas veces ocurren muchos atrasos en las entregas de bienes y con respecto a los servicios no se logra terminar en los tiempos estipulados, a mi parecer falta efectuar mejoras al área.
2. En su opinión, ¿Cuál es la forma en la cual buscan nuevas fuentes de aprovisionamiento en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - En la actualidad no se está buscando nuevos proveedores, se está efectuando la compra a los que nos vienen abasteciendo de años, pero se tiene la intención de buscar nuevos proveedores buscando de internet, como también ir a hacer una búsqueda en la ciudad de proveedores especializados para efectuar la comparación de precios.
3. ¿Cómo se efectúa la negociación con los proveedores en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Como te explique, en la pregunta anterior, se viene trabajando con los mismos proveedores desde hace años, esto hace que nuestro poder de negociación sea bajo, ya que muchas veces es el proveedor el que pone las condiciones, es todo ello que nos lleva a tener que adecuarnos a los tiempos de entrega ocasionando el desabastecimiento muchas veces de algunos materiales.
4. ¿Cómo es la rotación de stocks en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - El nivel de rotación es bajo debido a que no se cuenta con una buena información con respecto a almacén, haciendo que con información antigua se efectúe la compra muchas veces en exceso de un material, ocasionando que se tenga un sobre stock.
5. ¿Cuáles son los conocimientos del personal de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - El personal que labora en el área efectúa compras de manera automática ya que no negocia y solo se dedica a pedir las cotizaciones y adjudicar las ordenes, en algunos casos tampoco conocen de los materiales a adquirir, y no tienen una noción clara de lo que es efectuar una gestión en las compras.

6. ¿Cómo es la comunicación de las demás áreas con respecto al área de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Actualmente no tenemos una buena comunicación con las otras áreas, ya que muchas veces la información que no alcanzan es atrasada y las áreas no efectúan bien sus requerimientos y todo esto causa que se tenga una mala gestión de las compras.
7. ¿Cómo se maneja las tecnologías de la información en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Se cuenta con algunas herramientas, pero a mi parecer es muy importante tener un sistema ERP instalado, pues de esa forma deberíamos tener una información más real para efectuar las compras, y no incurrir en errores.

Universidad César Vallejo

Maestría en Gerencia de Operaciones y Logísticas

Guía de entrevista

Entrevistado/Cargo: Kenner Grandez Macedo, Analista de Compras Internacionales (EN3)

Fecha y hora: 09/05/2017, 17:00

1. En su opinión, ¿Cómo se efectúa la previsión de bienes y servicios en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - A mi parecer no se efectúa una buena previsión, puesto que no se maneja stock de seguridad, otro punto es que los proveedores internacionales en algunas ocasiones se atrasan con los envíos y al saber que son los únicos a los cuales se les efectúa las compras de CKDs, tenemos que esperar a que ellos den los tiempos en los cuales pueden efectuar los envíos y no se efectúan las condiciones de entregan.
2. En su opinión, ¿Cuál es la forma en la cual buscan nuevas fuentes de aprovisionamiento en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Con respecto a las compras internacionales se vienen comprando los CKD's a solo dos proveedores provenientes de china se intentó la búsqueda de nuevos proveedores de china, pero el Gerente General indica la incomodidad de que probar con otro proveedor puede ocasionar que el producto que envíe no cumpla con la calidad requerida en lo que respecta a la tecnología del motor.
3. ¿Cómo se efectúa la negociación con los proveedores en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - No se puede establecer una buena negociación, ya que estos proveedores saben que son los únicos que abastecen de este producto, condicionándonos a sus políticas de ventas.
4. ¿Cómo es la rotación de stocks en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - La rotación con respecto a los CKD's es lento, debido a que al ser un producto de importación, se efectúa la compra previniendo mercadería para 4 meses , donde luego se debe efectuar otra compra en la cual se debe prevenir que la importación de estos es de aproximadamente 3 meses.
5. ¿Cuáles son los conocimientos del personal de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Se tiene un personal que conoce su trabajo, ya que tienen muchos años trabajando en el área, lo que falta es capacitación al personal para que entiendan la importancia del área en la empresa.

6. ¿Cómo es la comunicación de las demás áreas con respecto al área de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Bueno se tiene una mala comunicación con el área de almacenes, ya que al enviar la cantidad de existencias de CKD's, envían cantidades que no concuerdan con lo que en realidad se encuentra en almacén, teniendo que efectuar muchas veces compras adelantadas o atrasadas.

7. ¿Cómo se maneja las tecnologías de la información en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - En lo general contamos con internet y computadoras, pero lo que hace falta es la implementación de un sistema para poder efectuar seguimiento de las compras y la situación en la que se encuentra el inventario, para tener un mejor control de toda la gestión de compras, y obtener información verídica de las demás áreas.

Universidad César Vallejo

Maestría en Gerencia de Operaciones y Logísticas

Guía de entrevista

Entrevistado/Cargo: Victor Marmolada Trejo, Analista de Compras nacionales (EN4)

Fecha y hora: 09/05/2017, 18:00

1. En su opinión, ¿Cómo se realiza la contratación de bienes y servicios en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Las contrataciones o adquisiciones se realizan de acuerdo a la necesidad de producción, ellos nos indican que materiales o que servicios se necesitan, y en el caso de los bienes, almacén es el que no indica si hay existencias o no sobre lo que se requiera comprar, donde luego según información se analiza si procede la compra o será abastecido por almacén.
2. En su opinión, ¿Cómo se realiza la nueva búsqueda de proveedores en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Hasta ahora se trabaja con los proveedores que nos han venido abasteciendo desde hace muchos años, y la contratación de los servicios lo brinda una empresa con la cual se tiene más de 5 años trabajando, se tiene planeado efectuar más búsqueda de proveedores mediante internet y también en el medio local.
3. ¿Cómo se realiza los descuentos de compra, forma de pago, tiempo de entrega en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Como se viene trabajando con las mismas empresas desde hace mucho tiempo, ya tienen establecidos los precios a los cuales nos ofertan, hay veces que nos piden pagos contra entrega y en otras oportunidades nos dan hasta diez días de crédito, con respecto a las entregas debemos acomodarnos a sus tiempos.
4. ¿Cómo se efectúa el control de la cantidad de veces que son reemplazados los items en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - El control lo lleva almacenes el cual nos envía un reporte, donde indica la cantidad de veces que rota el producto, estamos tratando de que esa rotación sea más rápida comprando los productos solo cuando sean necesarios.
5. ¿Cuáles son los conocimientos técnicos de los bienes y servicios a contratar por parte de los analistas en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Creo que no contamos con un conocimiento muy profundo de los bienes e insumos, pero conocemos mucho acerca de la industria, y que productos pueden sustituir a algunos otros.

6. ¿Cómo es la cooperación de las otras áreas con respecto a la información al área de compras en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Tienen la buena intención de brindar la información que se les solicita, pero muchas veces envían información errada que nos induce a efectuar compras de más ocasionando que no se tenga espacio en el almacén.
7. ¿Cómo se utilizan las tecnologías de la información en la empresa Industria Metálicas EL RAFA E.I.R.L.?
 - Bueno se tiene internet y nos brindan celulares con acceso a estos, y las computadoras están en buen estado, lo que a mi parecer nos hace falta implementar es un sistema para poder optimizar nuestros tiempos en la elaboración de órdenes.