

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA  
CADENA DE SUMINISTROS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE  
LA EMPRESA ARATO PERÚ S.A. UBICADO EN LA REGIÓN LA  
LIBERTAD. 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Katherine Katina Saldaña Cuadra

Asesor:

Mg. Ing. Mario Alberto Alfaro Cabello  
<https://orcid.org/0000-0003-1152-892X>

Trujillo - Perú

2023

### INFORME DE SIMILITUD

## “IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ARATO PERÚ S.A. UBICADO EN LA REGIÓN LA LIBERTAD. 2023”

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>13%</b>
<b>2</b>	<b>qdoc.tips</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>incual.educacion.gob.es</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>dspace.ups.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.ipe.org.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>gestion.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

Excluir citas	Activo	Exclude assignment template	Activo
Excluir bibliografía	Activo	Excluir coincidencias	< 1%

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b>INFORME DE SIMILITUD.....</b>	<b>II</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<i>Tabla 1 Lead Time por artículos .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 2 Matriz de priorización.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3 Resumen de matriz de priorización.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4 Causas raíz según criterio.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 5 Causas raíz según frecuencia de priorización .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6 Matriz de indicadores.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 7 Solicitudes de requerimiento 2022.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 8 Cronograma de capacitación.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 9 Presupuesta de capacitación de Plan de Implementación.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 10 Solpeds fuera de plazo de diciembre 2022 a mayo 2023 .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 11 Relación de proveedores Arato Perú .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 12 Clasificación de proveedores .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 13 Clasificación de solpeds por urgencia necesidad .....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 14 Cantidad de solpeds por periodo de colocación de pedido .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 15 Análisis de matriz de Kraljic .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16 Cumplimiento de Lead time 2022.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 17 Cumplimiento de Lead time 2023.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 18 Solpeds urgente de diciembre 2022 a Mayo 2023 .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 19 Relación de solpeds fuera de plazo .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 20 Solpeds fuera de plazo.....</i>	<i>84</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Evolución de las exportaciones de paltas entre enero y agosto 2022.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2 Principales regiones exportadoras en el año 2022.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3 Etapas del proceso de Compras.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 4 Cadena de Suministro .....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 5 Proceso de Compras .....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 6 Diagrama de Ishikawa .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7 Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas de Arato Perú.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 8 Posición del área de compras .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 9 Análisis de causa raíz.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 10 Diagrama de Pareto.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 11 Solpeds fuera de plazo de diciembre 2022 a mayo 2023 .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 12 Cumplimiento de Lead Time 2022.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 13 Cumplimiento de Lead Time 2023.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 14 Indicador de Solpeds de Emergencia.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 15 Flujograma de proceso de compras antes de mejora .....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 16 Flujograma de proceso de compras después de mejora .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 17 Pedidos sin colocación de ordenes .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 18 Matriz de Kraljic .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 19 Flujograma de colocación de pedidos .....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 20 Cumplimiento de Lead Time 2022.....</i>	<i>80</i>

<i>Figura 21 Cumplimiento de Lead Time 2023.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 22 Solped de urgencia .....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 23 Solped fuera de plazo 2023 .....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 24 Reporte de indicadores 2023.....</i>	<i>86</i>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>ANEXO N°1 Encuesta de satisfacción.....</i>	<i>92</i>
<i>ANEXO N°2 Encuesta de satisfacción.....</i>	<i>93</i>
<i>ANEXO N°3 Encuesta de satisfacción.....</i>	<i>94</i>
<i>ANEXO N°4 Encuesta de satisfacción.....</i>	<i>95</i>
<i>ANEXO 5 Ficha de evaluación de proveedores .....</i>	<i>96</i>
<i>ANEXO 6 Flujograma de creación y actualización de proveedores nacionales.....</i>	<i>97</i>
<i>ANEXO 7 Base de datos Lead Time .....</i>	<i>98</i>
<i>ANEXO 8 Ciclo de la gestión de compras de Arato Perú .....</i>	<i>99</i>
<i>ANEXO 9 Requisitos para registro de proveedores .....</i>	<i>100</i>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en la empresa Arato Perú S.A ubicado en La Libertad, Perú. Se realiza en base a la experiencia laboral obtenida a lo largo de los cinco años laborando en una compañía agrícola.

Se realizó el análisis para identificar los diversos cuellos de botellas que se presentan en el área de compras, parte de la cadena de suministro. Para dar solución, se aplicaron herramientas aprendidas en la educación profesional, como plan de capacitación, evaluación de proveedores, control de KPI y matriz de kraljic, se pudo obtener resultados positivos mejorando así la productividad del área y eficiencia.

La implementación de KPI, como indicadores de control, nos permite medir, controlar y cumplir el abastecimiento oportuno de los artículos que van relacionadas directamente a la operación y producción de las plantas.

Diagnosticar, evaluar y controlar a través de indicadores de cumplimiento en cada proceso, impacta directamente en la productividad de cada comprador aumentando las metas como área de compras. Determinamos que el impacto directo a la productividad del área recae sobre su razón de ser: el cumplimiento de lead time. El cual se tuvo una mejora del 24% de enero a mayo, apuntando a una meta del 90% para noviembre 2023. Así mismo, los indicadores de solpedes de fuera de plazo disminuyeron en un 82.44%.

**Palabras Clave:** logística, compras, gestión, procedimientos.



## **NOTA**

El contenido de la investigación no se encuentra disponible en **acceso abierto**, por determinación de los propios autores amparados en el Texto Integrado del Reglamento RENATI, artículo 12.

## REFERENCIAS

- Alama, C. (2022). *Propuesta de mejora en la gestión de abastecimiento para reducir los costos de inventarios de una empresa pesquera, Trujillo 2022*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33145/Alama%20Chunga%2c%20Carlos%20Adalberto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Angulo, L. (2020). *Mejoramiento del proceso documentario del área de logística de la constructora Grupo HTS S,A.C en la modalidad de construcción de sitio propio del fondo Mivivienda*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25381/Angulo%20Guayan%20Luz%20del%20Carmen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cadena, N. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la cadena de abastecimiento de la empresa Cueros el Mural, para hacerla competitiva ante las nuevas realidades de su mercado*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/10330>
- Carro Paz, R., & González Gomaz, D. (2012). *Productividad y competitividad*. Obtenido de [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Obtenido de <https://eddymercado.files.wordpress.com/2019/10/libro-administracion-de-la-cadena-suministros-sunil-chopra.pdf>
- Economipedia. (s.f.)*. (s.f.). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Espino, E. (2016). *Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/09370154-ceb0-492d-9880-e54164e77a42/content>
- Fraser Johnson, P., Leenders, M., & Flynn, A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. Obtenido de <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2016/10/administracion-de-compras-y-abastecimientos-14ed-p-fraser-johnson-michiel-r-leenders-y-anna-e-flynn.pdf>

- Hurtado, E., Fernández, A., & Carrasco, A. (2018). *Exotic Fruits*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128031384000010?via%3Dihub>
- Johnston, M., & Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas*. Obtenido de <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administracion-de-ventas.pdf>
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2008). *Administración de operaciones - Procesos y Cadena de Valor*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion\\_De\\_Operaciones\\_-\\_LEE\\_J.\\_K-comprimido.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf)
- Martínez, E. (2007). *Gestión de Compras - Negociación y estrategias de abastecimiento*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=pCURoJM0waAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ministerio de Educación, cultura y deporte. (s.f.). Obtenido de [https://incual.educacion.gob.es/documents/20195/1873855/GLOSARIO+COM315\\_3.pdf/e437096e-1865-4750-a749-de114629279e](https://incual.educacion.gob.es/documents/20195/1873855/GLOSARIO+COM315_3.pdf/e437096e-1865-4750-a749-de114629279e)
- Mora García, L. (2009). *Indicadores claves del desempeño logístico*. Obtenido de [https://www.academia.edu/39288093/INDICADORES\\_DE\\_LA\\_GESTI%C3%93N\\_LOG%C3%8DSTICA\\_INDICADORES\\_DE\\_LA\\_GESTI%C3%93N\\_LOG%C3%8DSTICA\\_KPI\\_Los\\_indicadores\\_claves\\_del\\_desempe%C3%B1o\\_log%C3%ADstico\\_AUTOR\\_ING\\_LUIS\\_ANIBAL\\_MORA\\_GARC%C3%8DA](https://www.academia.edu/39288093/INDICADORES_DE_LA_GESTI%C3%93N_LOG%C3%8DSTICA_INDICADORES_DE_LA_GESTI%C3%93N_LOG%C3%8DSTICA_KPI_Los_indicadores_claves_del_desempe%C3%B1o_log%C3%ADstico_AUTOR_ING_LUIS_ANIBAL_MORA_GARC%C3%8DA)
- Ortiz, J. (2014). *Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina*. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/322254/Ortiz\\_AJ.pdf?sequence=2](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/322254/Ortiz_AJ.pdf?sequence=2)
- Oxford Dictionaries. (2018). Obtenido de <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/gestion>
- Rodríguez, N., & Rodríguez, E. (s.f.). *Propuesta de mejora para el área de logística inversa en la planta de producción de la industria colombiana de lácteos (incolacteos) ubicada en Simijaca (Cundinamarca)*. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1160&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1160&context=administracion_de_empresas)

Song, Y., & Xiong, B. (2018). *Big Data and Dietary Trend: The Case of Avocado Imports in China*. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/08974438.2018.1426073>