



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**“ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE UNA  
EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN SATIPO,  
JUNÍN 2022”**

Tesis para optar al título profesional de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Autor:**

Karina Medina Flores

**Asesor:**

MBA. Susan Madeleine Silvera Arcos  
<https://orcid.org/0000-0001-9697-2602>

Lima - Perú

**2023**

### JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	<b>JUAN CARLOS GANOZA ALEMAN</b>	<b>30835154</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 2	<b>VICTOR HUGO HARO HIDALGO</b>	<b>09862514</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

Jurado 3	<b>GUSTAVO ISAAC BARRANTES MORALES</b>	<b>40957810</b>
	Nombre y Apellidos	N.º DNI

## INFORME DE SIMILITUD

### PRIMERA ENTREGA

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**20%**

INDICE DE SIMILITUD

**20%**

FUENTES DE INTERNET

**8%**

PUBLICACIONES

**12%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

**1**

[tesis.pucp.edu.pe](https://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

**5%**

**2**

[terrietanaka.com](https://terrietanaka.com)

Fuente de Internet

**1%**

**3**

[repositorio.unprg.edu.pe](https://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

**1%**

## DEDICATORIA

A Dios, a mi familia y a mis amigos; quienes me han dado fortaleza para continuar en este largo trayecto, por su persistente motivación diaria a seguir adelante; y a su vez por su apoyo y compañía incondicional en medio de las adversidades.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiarme en todo tiempo, por darme la sabiduría, la fortaleza y la oportunidad para cumplir cada objetivo en todos estos años.

Agradezco a la MBA. Susan Madeleine Silvera Arcos por brindarme las asesorías académicas y metodológicas que me han encaminado en toda la investigación.

Expreso mis agradecimientos a mi familia y todas las personas que participaron de manera directa o indirecta; aquellos estuvieron para mí en los buenos y malos momentos.

## TABLA DE CONTENIDO

Jurado Calificador .....	2
Informe de Similitud.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Tabla de Contenido .....	6
Índice de Tablas .....	7
Índice de Figuras .....	8
Resumen .....	9
Capítulo I: Introducción .....	10
Capítulo II: Metodología .....	34
Capítulo III: Resultados .....	43
Capítulo IV: Discusión y Conclusiones .....	64
Referencias .....	75
Anexos .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	30
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	32
Tabla 4.....	32
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	34
Tabla 7.....	38
Tabla 8.....	39
Tabla 9.....	40
Tabla 10.....	41
Tabla 11.....	42
Tabla 12.....	42
Tabla 13.....	43
Tabla 14.....	44
Tabla 15.....	46
Tabla 16.....	47
Tabla 17.....	48
Tabla 18.....	49
Tabla 19.....	50
Tabla 20.....	51
Tabla 21.....	52
Tabla 22.....	53
Tabla 23.....	54
Tabla 24.....	55
Tabla 25.....	55
Tabla 26.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 2.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 3.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 4.....</b>	<b>25</b>



## RESUMEN

En la presente investigación “Análisis de la cadena de suministro en una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín 2022”, el objetivo fue analizar el desarrollo de las fases de la cadena de suministro de una empresa dedicada al rubro agroindustrial que está ubicada en Satipo, Junín.

Es una investigación de tipo aplicada, con diseño fenomenológico, nivel descriptivo y enfoque cualitativo, la población está conformada por gerentes, jefes o encargados de la empresa y la muestra por 3 de ellos que participaron de la investigación; para la recolección de datos se utilizó la técnica de una entrevista y como instrumento se aplicó una guía de preguntas semiestructuradas que fue validada por el juicio de expertos.

Por lo tanto, los resultados fueron elaborados en base la información recabada a través del instrumento, en el cual se mostró que la empresa si desarrolla las 3 fases de su cadena, ya que según los datos obtenidos la empresa es pequeña; razón por lo cual no hacen uso de mayores procesos o herramientas a los que ya maneja, de manera que se realiza de forma adecuada lo que se ha designado.

Es por ello que la materia prima estuvo en el tiempo estimado y gracias a su buen control de calidad el producto fue el idóneo, esto permitió tener la cantidad de producto final en el momento esperado, el cual se pudo distribuir por medio de la tercerización de transportes los que hicieron posible la llegada del producto desde el almacén hasta el consumidor final.

Finalmente, se concluyó que el desarrollo de las fases de la Cadena de Suministro es de gran relevancia e importancia, porque permite tener un conocimiento amplio sobre la conexión y el funcionamiento de cada fase, así mismo se tuvo a detalles todas las fases desde el abastecimiento de la materia prima hasta la distribución del producto final en el tiempo adecuado.

**PALABRAS CLAVES:** Cadena de Suministro, Supply Chain, Abastecimiento, Producción, Distribución.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

El objetivo de la cadena de suministro sigue siendo el mismo que hace 60 años, hoy en día nos encontramos ante un mayor cambio en las últimas décadas donde se hace cada vez más grande la necesidad de poner a disposición de los clientes el producto adecuado, en el lugar correcto y en el momento preciso.

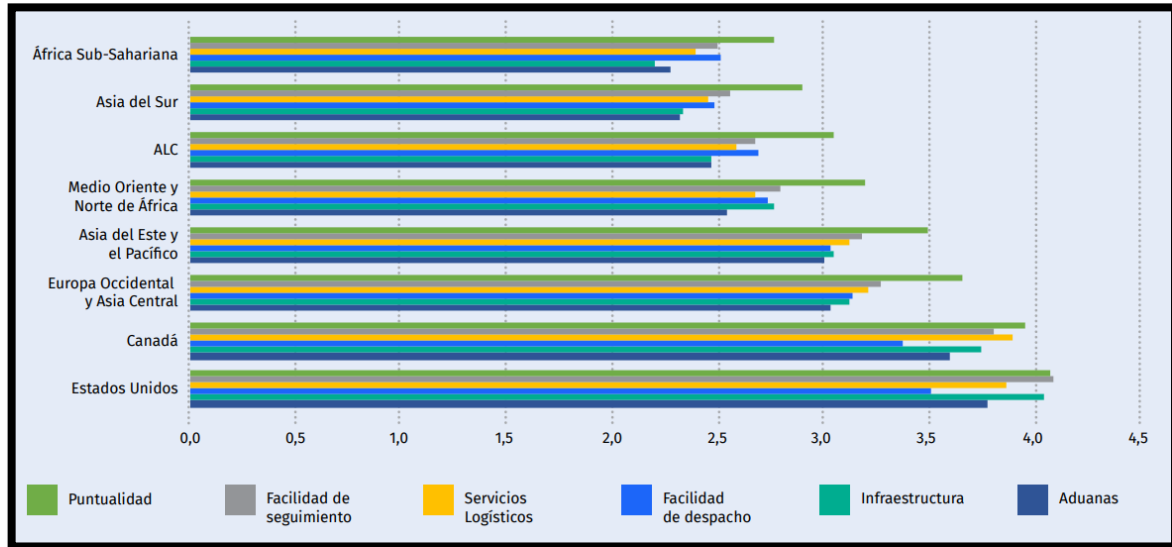
Según el estudio de la consultora de negocios BDO realizado en el 2020, acerca de “El desafío actual de la cadena de suministro”, donde señaló que la cadena de suministros a nivel mundial se ha visto afectada a causa del covid-19, provocando una pérdida estimada en 50.000 millones de dólares, lo que causó que se ubicara en el nivel más bajo a nivel global, desde el 2004; a su vez durante años se han observado diversos factores que han afectado la cadena de suministros dificultando la fluidez en la entrega de las mercancías a los clientes como: la globalización; la volatilidad del mercado; los consumidores más exigentes que crean una demanda más compleja; y la respuesta compleja del mercado; además de ello los tiempos de respuesta deficientes, falta de visibilidad, priorización en la resolución de incidencias, modelos de cumplimiento ineficiente, tecnología inflexible, y la falta de transversalidad funcional; todo esto ha complicado el abastecimiento, el proceso de producción y la comercialización de las mercancías.

De acuerdo a esto, la consultora de logística Mecalux en el 2021, indicó que el 94% de las mayores empresas a nivel mundial han sufrido interrupciones en su cadena de suministro derivadas por la pandemia, además de esto señaló que los cambios en el mercado han

provocado que las empresas revisen los procesos dentro de su cadena para afrontar dicha realidad; agregándose a esto la excesiva dependencia de la economía China que está en proceso de contracción del 7.9% al 4.9% durante el 2021 de acuerdo con la Oficina Nacional Estadística de China (ONE); sobre todo para las empresas que se abastecen de las mercancías Chinas las cuales ya están padeciendo las consecuencias como la necesidad de priorizar la superficie de almacenaje a causa de la progresión en su demanda obligadas a amplificarse, lo cual ha manifestado la urgencia de que las empresas afronten todo tipo de situaciones, anticipándose a los imprevistos para reducir los cambios en la cadena, lo que permite apoyarse en la tecnología que se convierte en una competencia para otros.

Por lo cual, el (BID) Banco Interamericano de Desarrollo realizó un estudio en el 2019, sobre la cadena de suministro en Latinoamérica y el Caribe, usando la base de datos del Banco Mundial logró obtener el índice de desempeño logístico en el cual que presentó obstáculos en la calidad de infraestructura, eficiencia y calidad de servicios logísticos, y eficiencia en intermediación aduanera; esos fueron a causa de: los desafíos del contexto regional y macroeconómico, a causa del bajo nivel de concientización y preparación de las Mypes, a causa de las limitaciones en los facilitadores de la cadena de suministro como la poca disponibilidad de tecnología, a causa de la coordinación limitada de programas y planes gubernamentales, a causa de falta de capital humano especializado; todo lo mencionado está relacionado a las regulaciones políticas de cada país, es decir el desempeño depende las políticas implementadas por cada gobierno, y lo que genera en consecuencia como una mayor o menor integración a los mercados y cadenas globales.

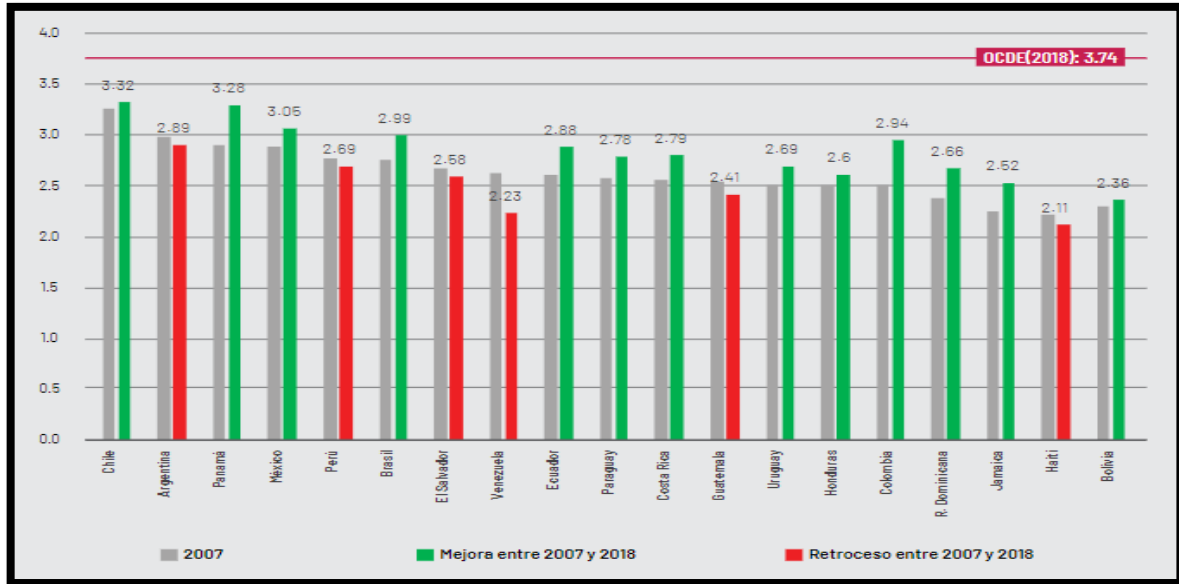
**Figura 01: Índice de Desempeño Logístico regional por componentes**



**Fuente: Banco Mundial      Elaboración: Banco Interamericano de Desarrollo**

Aquí registran que los puntajes de América Latina y el Caribe son más que Asia del Sur y África Subsahariana, con un puntaje promedio de apenas (2,66) sobre 5, siendo la puntualidad, facilidad de seguimiento, servicios logísticos, facilidad de despacho, infraestructura y aduanas los que se usan como facilitadores en sus cadenas; esto lo ubicó muy por debajo de los niveles de Europa (3,40), Asia del Este y Pacífico (3,13), y a Medio Oriente y Norte de África (2,78).

**Figura 02: Índice de Desempeño Logístico de América Latina**



*Fuente: Banco Mundial*

*Elaboración: Banco Interamericano de Desarrollo*

De igual forma, aquí se registra que la mayor parte de países de América Latina y el Caribe han mejorado competitivamente en el desempeño de los facilitadores de su cadena, sin embargo a pesar de sus avances se encuentran aún muy lejos de los niveles de desempeño de los países de la OCDE ya que en todos los países es muy baja; aquí también podemos observar que los países que están más rezagados son: Haití, Bolivia, Guyana, Guatemala, Perú y Jamaica, mientras que los países que están más avanzados son: México, Brasil, Panamá y Chile, debido a que están relacionados con el producto interno bruto (PIB) y la calidad de infraestructura que tiene cada país según sus ingresos medios o bajos.

En adición a esto, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) realizó un informe sobre el impacto del COVID en las cadenas de suministro de América Latina durante el 2021, en el cual señaló que las cadenas de suministro de Latinoamérica han sido impactadas desproporcionadamente debido a su interconexión con la economía y el comercio mundial, lo

cual ocasionó una contracción severa en sus envíos al -24%, causando interrupciones: en las empresas ofertantes debido a las prohibiciones de funcionamiento, en las empresas demandantes debido a la reducción de ingresos, en el encadenamiento debido a las dificultades logísticas de abastecimiento y de distribución, en los cambios tecnológicos de producción y de trabajo; los cuales todavía están en un estado embrionario con una buena posibilidad de mejora para el desempeño de la cadena de suministro.

El siguiente año, un estudio realizado por el IBM Institute for Business Value, señaló que los retos que enfrentaron los líderes de las cadenas de suministro en América Latina indican que: la interrupción en su cadena representa un 56%, la infraestructura de tecnología representa un 46%, los cambios en el mercado representan un 44%, y la sostenibilidad representa un 34%; estos resultados revelan que las empresas están enfocando sus operaciones en función a los desafíos que surgieron en la pandemia las cuales están relacionadas a la inflación, el cambio climático y los eventos geopolíticos; a esto se le agrega el impacto tecnológico que es necesaria para la infraestructura y los servicios.

Mientras que en el 2021, se realizó una entrevista a la compañía AON, sobre las cadenas agroindustriales en Latinoamérica, en el cual indicó que tiene potencial respecto a su producción agroindustrial, sin embargo esta se vio muy afectada a causa del COVID-21; lo cual ocasionó: un aumento en los costos del abastecimiento, una reducción y un aumento en el costo del proceso productivo, un aumento en los costos de la distribución, un aumento en el costo del producto a comercializar; no obstante a esto se encuentran los retos de infraestructura y logística que están por debajo de los países desarrollados lo que representa

un enorme costo para las pymes; teniendo en cuenta que cada país tiene un desempeño diferente respecto a lo económico, al sistema alimentario y a su canal de comercialización.

En el mismo año, la consultora EY del Perú realizó un estudio sobre la madurez de la cadena de suministro “Supply Chain Overview”, donde se manifestó que el 66% de las empresas que participaron tienen un nivel “incipiente o en desarrollo” de su cadena, debido a esto la pandemia impulsó a muchas empresas a evaluar los procesos en sus cadenas de suministros, mientras que el 34% de las empresas que participaron en el estudio afirmaron tener un nivel de madurez “establecido o avanzado” para el manejo de su cadena; esto indicó que requieren de una mayor adaptación, para que puedan obtener mejores beneficios.

De acuerdo al Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN) en el Perú se realizó un estudio durante el 2022, en el cual indicó que la agroindustria representó el 45.6% del PBI, mientras que el Reporte de Comercio Regional de Junín, el cual es principalmente conocido por una economía basada en la minería con 87% de participación y el agropecuario con 13% de participación entre ellos se encuentran los tradicionales con 94% y los no tradicionales con 6%; para ello es necesario entender que la agroindustria comprende las actividades relacionadas a la conservación, procesamiento y transformación de materias primas que provienen de productos agrícolas o pecuarios generando valor dirigido a nuevos mercados.

Bajo este contexto el Plan de Gobierno: Región Junín 2022, manifestó que la agroindustria es incipiente y escasa en esta región, debido a la falta de financiación para las instalaciones y funcionamiento de centros de procesamientos para el desarrollo

agroindustrial; los cuales afectaron las posibilidades de crecimiento en el mercado nacional y también en la inserción al mercado internacional, así mismo también se observó una desigualdad social que ya son asuntos pendientes en la agenda de desarrollo; en esa misma contexto, está el PENX 2025: Pilar 3 Facilitación del Comercio Exterior y Eficiencia de la Cadena Logística Internacional, el cual consideró que se han logrado importantes avances en el desarrollo de infraestructuras de soporte, reducción de los tiempos de despacho, mejora en la coordinación interinstitucional de las diferentes agencias de gobierno; sin embargo no hay duda de que aún existen importantes retos que afrontar, principalmente aquellos que están vinculados a la reducción de los costos logísticos y la emisión de un marco regulatorio moderno donde se accedan a nuevas y mejores fuentes de financiamiento; lo que se constituye como un reto.



**Figura 03: Reporte de comercio de Junín - exportaciones por Sectores**

Part. % [1]	Descripción	Anual			Var % 21/20	Enero - Junio		Var % 22/21
		2 019	2 020	2 021		2 021	2 022	
<b>87%</b>	<b>Mínero</b>	<b>829 656</b>	<b>989 827</b>	<b>1 681 959</b>	<b>70%</b>	<b>778 835</b>	<b>731 373</b>	<b>-6%</b>
79%	Cobre	715 087	915 128	1 527 126	67%	696 500	665 461	-4%
3%	Zinc	62 054	28 803	63 899	122%	32 983	33 942	3%
2%	Plomo	17 418	25 338	34 330	35%	7 881	18 317	132%
2%	Conc. de plata	4 384	10 340	51 356	397%	36 223	13 654	-62%
0%	Oro	30 710	10 218	5 248	-49%	5 248	-	-100%
<b>13%</b>	<b>Agropecuario</b>	<b>103 391</b>	<b>199 548</b>	<b>215 135</b>	<b>8%</b>	<b>62 604</b>	<b>94 739</b>	<b>51%</b>
7%	Café	51 219	75 049	104 649	39%	21 531	56 052	160%
	- Volumen (TM)	17 685	29 147	34 697	19%	9 637	14 911	55%
	- Precio (US\$/ Kg)	2,9	2,6	3,0	17%	2,2	3,8	68%
4%	Hortalizas	35 891	100 369	76 797	-23%	30 660	25 209	-18%
4%	- Jengibre [2]	33 993	97 727	73 844	-24%	29 345	22 937	-22%
0%	- Maíz [3]	1 506	2 890	2 228	-23%	1 081	722	-33%
0%	- Frijoles	110	119	329	176%	130	476	267%
0%	- Chocho	624	715	424	-41%	219	137	-38%
0%	- Habas	453	360	334	-7%	176	166	-6%
0%	- Chips de papa nativa	337	257	209	-19%	90	167	85%
1%	Frutas	3 271	5 487	12 353	125%	1 826	6 239	242%
0%	- Naranjas [2]	1 897	2 224	4 875	119%	96	-	-100%
0%	- Piñas [2]	666	1 829	3 689	102%	1 083	1 986	83%
0%	- Mango	55	300	366	22%	308	880	185%
0%	- Aguaymanto	47	9	432	4623%	61	236	285%
0%	Cacao y derivados	6 110	6 780	9 911	46%	3 670	3 189	-13%
0%	-Grano	4 239	5 243	8 011	53%	2 749	2 584	-6%
0%	-Polvo	1 185	596	501	-16%	273	263	-4%
0%	-Chocolate	25	310	665	114%	339	81	-76%
0%	Cúrcuma	2 301	4 542	4 108	-10%	1 591	1 083	-32%
0%	Harina de maca	945	952	1 154	21%	447	659	48%
0%	Follaje mixto [4]	758	935	1 228	31%	567	636	12%
0%	Quinua	235	1 316	759	-42%	634	879	39%
<b>0%</b>	<b>Textil/Confecciones</b>	<b>1 110</b>	<b>1 350</b>	<b>1 704</b>	<b>26%</b>	<b>626</b>	<b>1 076</b>	<b>72%</b>
0%	Prod. de lana o pelo fino	647	825	1 071	30%	386	563	46%
0%	-Mantas	126	462	635	37%	245	269	10%
0%	-Prendas de vestir	521	362	417	15%	140	254	82%
0%	Prendas de algodón	26	32	24	-25%	16	338	2033%
<b>0%</b>	<b>Forestal</b>	<b>2 269</b>	<b>1 067</b>	<b>1 067</b>	<b>0%</b>	<b>332</b>	<b>1 205</b>	<b>263%</b>
0%	Madera aserrada	2 268	970	1 067	10%	332	1 205	263%
<b>0%</b>	<b>Otros</b>	<b>2 015</b>	<b>741</b>	<b>830</b>	<b>12%</b>	<b>397</b>	<b>599</b>	<b>51%</b>
<b>100%</b>	<b>Exportación Total</b>	<b>938 441</b>	<b>1 192 533</b>	<b>1 900 696</b>	<b>59%</b>	<b>842 794</b>	<b>828 993</b>	<b>-2%</b>
<b>6%</b>	<b>No Tradicional</b>	<b>57 567</b>	<b>127 533</b>	<b>113 477</b>	<b>-11%</b>	<b>41 994</b>	<b>41 434</b>	<b>-1%</b>
<b>94%</b>	<b>Tradicional</b>	<b>880 874</b>	<b>1 065 001</b>	<b>1 787 218</b>	<b>68%</b>	<b>800 800</b>	<b>787 559</b>	<b>-2%</b>
	<b>N° de Subpartidas</b>	<b>253</b>	<b>219</b>	<b>282</b>	<b>29%</b>	<b>186</b>	<b>151</b>	<b>-19%</b>

[1] Últimos 12 meses (jul 21 - jun 22). [2] Incluye jugo. [3] El 92% corresponde a maíz dulce, 4% blanco, 2% morado y 2% el resto.  
[4] Principalmente musgo seco.

*Fuente: SUNAT*

*Elaboración: Mincetur-VMCE-DGIECE*

Por lo tanto, es importante mencionar que la cadena de suministro en el sector agroindustrial, es un componente vital y fundamental para mantener su competitividad, debido a que en muchas ocasiones, la informalidad en sus procesos como: no contar con herramientas tecnológicas, recursos, y capacidad de innovación en el proceso de

transformación de las materias primas a productos terminados; hacen que existan muchos riesgos en la materia prima, ya que en muchas ocasiones se escapa de lo planteado como en este caso, la pandemia que se propagó rápidamente siendo algo inevitable; lo cual requirió que se realicen evaluaciones, monitoreos y optimización continua, es aquí donde las empresas deben actuar con rapidez y seguridad frente al desafío como: diseñar y ejecutar soluciones en el menor tiempo posible; especialmente las pequeñas empresas que no se desarrollan adecuadamente. Por esta razón, se observó una falta de inversión y de tecnología en el desarrollo de la cadena de suministro de la empresa del sector agroindustrial ubicada en Satipo, Junín.

En base a esto, la presente investigación radicó en analizar el desarrollo de las fases de la cadena de suministro de una empresa del sector agroindustrial desde la obtención de la materia prima hasta el envío del producto final al consumidor, la empresa está ubicada en Satipo, Junín; la cual se ha dedicado a la producción, industrialización y comercialización de café artesanal, productos derivados del cacao y miel de temporada.

Se fundó hace 4 años, con la iniciativa de brindar productos orgánicos y naturales de la mejor calidad, que a su vez trabaje de la mano con las comunidades nativas ashánincas de la selva central del Perú, apoyando el desarrollo sostenible a través de los productos certificados y brindando el cuidado de las tradiciones de la selva con el apoyo de los agricultores.

Dentro de su cartera de productos maneja, una gran variedad de café tostado molido, café tostado grano entero, pasta de cacao, barra de chocolate y miel natural de temporada,

ya que centraron en el uso de insumos de origen natural como granos de café, granos de cacao, panela, azúcar natural; esto debido a las exigencias del mercado y del cliente.

Por consiguiente, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el desarrollo de la Cadena de Suministro de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General:**

¿Cómo se desarrollan las fases de la cadena de suministro en una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?

### **1.2.2 Problemas Específicos:**

- a) ¿Cuál es el panorama actual en la fase de aprovisionamiento de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?
- b) ¿Qué procedimientos son claves en la fase de producción de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?
- c) ¿Quiénes son los actores que participan y cuáles son las acciones que realizan en la fase de distribución del producto final dentro de la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general:**

Analizar cómo se desarrollan las fases de la cadena de suministros en una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- a) Describir el panorama actual en la fase de aprovisionamiento de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.
- b) Identificar que procedimientos son claves en la fase de producción de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.
- c) Determinar a los actores que participan y las acciones que realizan en la fase de distribución del producto final dentro de la cadena de suministros de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.

### **1.4. Hipótesis**

La presente investigación tuvo un diseño metodológico descriptivo, el cual comprendió el estudio y desarrollo de una sola categoría que consistió primero en observar y luego analizar, es por ello que no permitió dar una explicación previa a esta, o incluso acercarse a la realidad próxima, por esta razón no se consideró la formulación y desarrollo de una hipótesis, ya que no es posible suponer algún bosquejo hacia una posible solución del problema, debido a que no hay relación entre 2 o más categorías que provienen de un mismo estudio. (Muñoz,2016)

### **1.5 Justificación:**

Esta investigación buscó analizar el desarrollo de las fases de la cadena de suministro de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022; debido a la condición de la materia prima, el desarrollo de sus procesos es una prioridad, y con ello está

la necesidad de mayor control en la distribución de su producto final, de esa manera se pueden evitar los inconvenientes. Es por esto que se consideró cada fase, como una pieza fundamental para el desarrollo de su empresa; por esta razón cada uno debe aplicar el conocimiento adecuado para lograr un óptimo desempeño.

Con la información recopilada se pudo presentar un análisis respectivo, el cual aperturó a que se desarrollen más estudios tomando en consideración las fases de la cadena de suministro de una empresa agroindustrial; es por ello que se espera que esta investigación sirva de guía para futuras investigaciones que se realicen al transcurrir los años.

### **1.5.1 Justificación Teórica:**

Dentro del enfoque teórico, la investigación reflejó las semejanzas y/o diferencias teóricas en relación a las fases de la cadena de suministro, por esta razón se pudo comprobar la relevancia teórica del desarrollo de las fases para la cadena de la empresa. Esto debido a que se usó un lenguaje fácil y sencillo para su comprensión, de manera que esto permitió analizar y sintetizar la información.

Cabe resaltar que en Perú no hay suficientes estudios, que dieron a conocer específicamente desde el enfoque y la perspectiva de las fases de la cadena de suministro en relación a una empresa del sector agroindustrial.

Así mismo la investigación puede ser aplicada en otras organizaciones, incluso puede ser empleada para otros rubros; en caso de que ésta se relacione con la categoría de estudio, la cual está actualmente en constante desarrollo, debido a que es un tema muy extenso, importante y sugerente para su post desarrollo.

### **1.5.2 Justificación Práctica:**

Dentro del enfoque práctico, la investigación contribuyó de manera positiva al conocimiento y crecimiento de la empresa; con esto se pudo analizar cómo se estuvo desarrollando cada fase de la cadena de suministro.

Esto les permitió reconocer su necesidad para un mejor desarrollo en la empresa.

### **1.5.3 Justificación Metodológica:**

Dentro del enfoque metodológico, la investigación logró desarrollar los objetivos planteados en la investigación cualitativa, orientado al análisis de las fases de la cadena de suministro de una empresa del sector agroindustrial; la cual se realizó a través de un proceso metodológico ordenado aplicado para poder obtener resultados confiables.

Esto a su vez, sirvió como marco de referencia actualizado para complementar con otros estudiantes y/o profesionales que deseen abordar una problemática similar.

### **1.6 Antecedentes de la Investigación:**

Existen una determinada cantidad de información respecto a las fases de la Cadena de Suministro en las empresas del Sector Agroindustrial, debido a que en el Perú no se encuentran muchas investigaciones o estudios que consideran específicamente la categoría, el enfoque y el sector escogido para ser realizados; sin embargo cabe resaltar que a pesar de una extensiva búsqueda relacionada a la categoría y al sector escogido, la información ha sido obtenida con dificultad, pero fue de gran relevancia para esta investigación.

#### **Nacionales:**

Chávarry (2016), mediante su investigación presentada, *”Propuesta de Mejora para los Procesos en la Gestión de la Cadena De Suministro en Base a los Estándares de La Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) en una Empresa Molinera de Arroz-*

*Lambayeque 2016*”, para optar el título de Maestro en Administración - Gerencia Empresarial, en la Universidad Nacional Pedro Ruiz de Gallo - Lambayeque, Perú; donde el objetivo de su investigación fue proponer mejoras para los procesos en la gestión de la Cadena de Suministros en base al Consejo de Profesionales de la Gestión de la Cadena de Suministro en la empresa Molinera de arroz en Lambayeque 2016. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue identificar los procesos de distribución; para esto se examinó y comparó con los estándares del CPGCS, en el cual se obtuvo que los datos necesitan ser mejorados o repotenciados; así mismo en el proceso de distribución se encontró que las actividades fundamentales eran muy escasas. Razón por la cual se plantearon mejoras basadas en la alineación de las mejores prácticas del estándar del CPGCS como: implementar mejores de servicio al cliente y un plan de capacitación para los empleados; en adición a esto, se propuso medir el desarrollo logístico para visualizar los cambios en el proceso de devolución.

Apaza y Yep (2018), mediante su investigación denominada, “*Análisis de la Cadena de Suministro de Materia Prima en una Empresa Agroindustrial durante los años 2016-2017*”, para optar el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - Lima, Perú; donde el objetivo de su investigación fue analizar el proceso de abastecimiento de materia prima desde la cosecha hasta lograr el producto final de Selva Industrial S.A. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue describir el proceso de abastecimiento de frutas, en el cual se encontró que fue el más complejo; debido a que son perecibles y susceptibles en especial cuando la temporada de cosecha está cerca, fue posible que el desabastecimiento de las materias primas se haya dado por falta de frutas en el campo; para esto se tuvo que garantizar específicamente el

aprovisionamiento y su calidad; puesto que fueron los principales factores que generaron ineficiencias en producción. Además, se identificó que existía un problema de calidad, falta de compromiso y alta rotación de proveedores, falta de capacidad en la producción, falta de programación en la llegada de las frutas y en consecuencia de ello había incrementos de costos en la producción.

Aquino (2018), mediante su investigación titulada, “*Mejores Prácticas de Gestión de Abastecimiento de Proveedores en Agro Industrias Makao Perú S.A.C 2018*”, para optar el título de Licenciado en International Business, en la Universidad San Ignacio de Loyola - Lima, Perú; donde el objetivo de su investigación fue desarrollar un plan de abastecimiento relacionada a la compra de los insumos necesarios para la elaboración de chocolates dark 100 % puro cacao. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue desarrollar el plan de abastecimiento relacionada a la compra de insumos para la elaboración de los chocolates dark 100% puro cacao; razón por la cual se generó una base de datos sobre los proveedores orgánicos y proveedores convencionales para su abastecimiento. Además, se elaboró un plan de abastecimiento de insumos para la empresa, el cual se desarrolló a través de un programa que estableció las fechas de compra de los insumos y el correcto abastecimiento de los pedidos, allí también se determinaron los montos de compra de los insumos para su elaboración; los cuales generaron una implementación de base de datos sobre los proveedores orgánicos y proveedores convencionales para la elaboración de los chocolates finos y los de 100% puro cacao.

Lino (2018), mediante su investigación presenta “*Mejora en La Gestión del Proceso de Abastecimiento de Materia Prima en La Industria de Aditivos Químicos para la Construcción en Lima Metropolitana Caso Sika-Perú*”, para optar el título Profesional de



Licenciado en Administración, en la Universidad San Martín de Porres - Lima, Perú; donde el objetivo de su investigación fue determinar los procesos que mejoran la relación del abastecimiento de la materia prima, los requerimientos, la influencia de los acuerdos comerciales con los proveedores y los indicadores que mejoran el abastecimiento de la materia prima en la empresa. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue obtener el resultado de relación entre la empresa y los proveedores, en el cual se halló que fue muy básica y limitante; puesto que solo existió una relación de compra, más no una alianza en la que normalmente consiste en un abastecimiento a largo plazo; sin embargo, si se presentó una buena condición de pago justificable de acuerdo a los ingresos. Así mismo, cumplió con el periodo de entrega, pero no contó con un soporte por parte de los proveedores; debido a que la información de tendencias del mercado y el stock de seguridad como plan de contingencia no estaban informadas al cliente, tampoco fueron trabajadas de manera conjunta. También se observó que la comunicación con el almacén fue muy limitante, ya que no saben la hora de la llegada de los proveedores y en ocasiones suelen consumir horas extras en el periodo de espera de los operarios por una falta de comunicación.

### **Internacionales:**

En Ecuador, EGAS (2016), mediante su investigación titulada, "*Optimización de La Cadena de Abastecimiento por Medio de La Gestión por Procesos de La Compañía Avícola Argentina Cía. Ltda.*", para optar el título de Ingeniero en Producción Industrial, en la Universidad de Las Américas - Cotopaxi, Ecuador; donde el objetivo de su investigación fue identificar información acerca de su cadena de abastecimiento desde el pedido de la materia prima hasta el despacho dirigido a los clientes, en el cual implementó indicadores que midieron sus procesos productivos. Finalmente, la conclusión en este trabajo de

investigación fue recalcar el levantamiento de los procesos que ayudaron a encontrar las deficiencias relacionadas a los procesos de producción de la comida balanceada de animales, entre ellas: las divisiones de las cranzas de animales, las áreas de producción y la clasificación donde se realizan las transformaciones desde la materia prima hasta el producto terminado; así mismo se corrigió y se mostró los pasos para realizar un muestreo de calidad los cuales están basados en los datos técnicos de las condiciones de llegada de la materia prima, lo cual permitió visualizar el análisis del costo beneficio sobre la decisión acerca de vender o seguir produciendo. Razón por la cual se brindó la oportunidad de negociar materias primas a precios caros con los supermercados, y se realizó una capacitación de manejo de la materia prima junto con un cuadro de control donde se introdujeron los datos del momento (peso, temperatura y aspecto) para que se tomen decisiones de manera segura y se reduzcan los desperdicios.

En Ecuador, PÉREZ (2016), mediante su investigación presenta, “*Diseño de un Modelo de Gestión de La Cadena de Abastecimiento de una Empresa de Procesamiento de Pulpas de Frutas*”, para optar el título de Ingeniero en Logística Empresarial, en la Universidad de las Américas - Proe sémica, Ecuador; donde el objetivo de su investigación fue proponer el diseño de la cadena de abastecimiento de la empresa productora de pulpas, a través de la implantación de levantamientos de información en los procesos de control, como los pronósticos, la planificación de requerimientos de materiales, los indicadores de gestión y el plan de abastecimiento. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue mencionar la importancia del involucramiento de su personal para la toma de decisiones sobre el mejoramiento de los planes propuestos; debido a que es una pequeña empresa y esto fue una pieza fundamental para su desarrollo; puesto que se manejó una

proyección para tener una demanda más adecuada en base a los pronósticos anteriores, a través de un análisis de los errores pasados. Razón por la cual, tener una buena relación con sus proveedores sirvió para poder realizar una búsqueda, selección y mantención de los estándares por la empresa. Por último, en el proyecto se detectó una viabilidad con poca inversión, lo cual generó beneficios, pero al mismo tiempo una necesidad de un control y un mejoramiento de los planes propuestos, sin embargo, cabe resaltar que, si no hay involucramiento de las demás partes, no será posible implementar mejoras en la empresa.

En Chile, ECHEVARRÍA (2017), mediante su investigación titulada, “*Estrategia de Optimización de La Cadena de Suministro, para Comercial Davis S.A.*”, para optar el título de Maestro en Gestión y Dirección de Empresas, en la Universidad de Chile - Santiago de Chile, Chile; donde el objetivo de su investigación fue identificar estrategias de mejora para la planificación de su demanda, como la gestión de compra de materias primas, la estandarización de los procesos de operación de maquiladores, y una mejor eficiencia en la entrega de productos a los clientes de la empresa. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue conocer la importancia de la proyección en las ventas para la cadena de suministro, ya que esto activa dónde y cómo se mueven; así también se identificaron oportunidades de mejora que pueden ser implementadas en un año; ya que se observó que los trabajadores tenían errores en sus pronósticos de demandas. Razón por la cual, se hizo todo un cambio en la estructura de la empresa, en el cual se formó un área con un responsable específico que se alineó al plan de la empresa.

En Chile, FARFÁN (2017), mediante su investigación presenta “*Diseño de una Estrategia de Optimización del Proceso de Compras de Cía. Minera Teck Quebrada Blanca S.A.*”, para optar el título de Maestro en Dirección y Gestión de Empresas, en la Universidad

de Chile - Santiago de Chile, Chile; donde el objetivo de su investigación fue proponer el diseño de una estrategia de optimización del proceso de compras en la Compañía Minera Quebrada Blanca S.A. para ahorrar costos y asegurar el abastecimiento de los suministros propuestos. Finalmente, la conclusión en este trabajo de investigación fue analizar la manera en que se abastecía la empresa haciendo énfasis en la planificación de inventario e identificación de los suministros críticos; de esta manera se propuso un esquema de trabajo en el área de compras con el fin de ahorrar costos y asegurar el abastecimiento; el cual contribuía a las actividades operativas transaccionales y las estratégicas. En adición a esto, se presentó un programa de implementación y requerimientos para optimizar el proceso de compras; esto permitió elaborar dicha estrategia la cual consistió en la actualización periódica de la clasificación de suministros, así como su análisis para un proceso dinámico debido a que sus requerimientos y necesidades variaban diariamente. Razón por la cual, se determinó que el rol del área de abastecimiento, es una pieza clave en todos los resultados productivos y financieros de la compañía; es por ello que el desarrollo estratégico llevó a la compañía a cumplir sus objetivos, permitiendo maximizar sus activos físicos y favoreciendo la competitividad, y a su vez creando valor a través de la mejora continua.

## **1.7 Bases Teóricas**

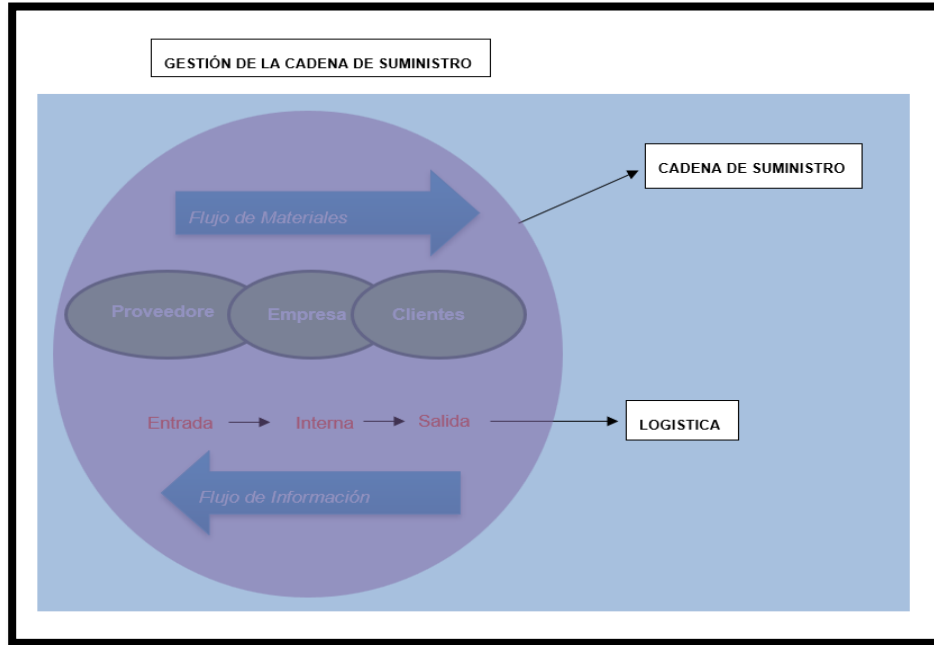
### **Cadena de Suministro**

Hay múltiples definiciones acerca de la Cadena de Suministro, aún no existe una definición generalmente aceptada, esto hace que su concepto pueda llegar a ser ambiguo y difuso; sin embargo, se presentaron algunas definiciones sobre la Cadena de Suministro descrita por los siguientes autores:

Según Ocampo, Prada (2016, siguiendo a Christopher, 1992) indica, que una cadena de suministro es una red de entidades, organizaciones o individuos que están involucradas, en los diferentes procesos y actividades que producen un valor en la representación física de un producto, el cual es desde su entrada hasta su salida; es por ello que fue una de las razones por el cual aumentó el interés en la cadena de suministro, debido a que las organizaciones se encuentran progresivamente pendientes en tener cadenas de suministro eficaces, para poder competir con éxito en el mercado global.

En base a esto Gómez-Montoya, Zuluaga-Mazo, Ceballos-Atehortúa y Palacio Jiménez (2019, siguiendo a Fadile et al., 2018; Gómez et al., 2016) mencionan, que la gestión y la logística son componentes de la cadena de suministro, que se encuentran interconectadas debido a que son de vital importancia para la productividad y competitividad; donde la gestión de la cadena permite sincronizar y alinear las actividades de la cadena de suministro y su sistema logístico, con el fin de buscar aumento en la productividad, en la felicidad del cliente y en la rentabilidad, mientras que la logística es aquella parte del proceso de la cadena de suministro que desarrolla las actividades operativas de planeación, implementación y control del almacenamiento y transportes que están directamente relacionadas con los productos desde su origen hasta el consumidor final, de forma eficiente y al menor costo posible.

**Figura 04: Relación entre Cadena de Suministro y Logística**



*Fuente: Gómez, Zuluaga, Ceballos y Palacio (2019) Elaboración: Propia*

En la figura se refiere a que la Cadena de Suministros es el conjunto de 3 o más entidades que interactúan desde el aprovisionamiento de las materias primas, hasta su distribución de los productos finales, dentro de ello siempre está presente la logística; ya que tiene como objetivo abastecer los materiales en cantidad necesaria, calidad y tiempo requerido al costo más bajo posible, lo cual será para un mejor servicio al cliente; y la gestión de cadena de suministros ya que tiene como objetivo la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales y tácticas del negocio dentro de una entidad ó organización. Si ambos trabajan en conjunto el producto o servicio podrá llegar al consumidor de una forma más eficaz y efectiva, es por ello que se identifican las fases que conforman dicha cadena.

### **Fases de la Cadena de Suministro:**

Para lo cual, Manrique et al (2019) citando a (Pires y Carretero 2007) sostienen, que de forma general, la cadena de suministro, debe ser vista desde la concepción de sus 3 fases, las cuales están compuestas así: fase de aprovisionamiento; donde se obtienen las materias primas, las cuales se gestionan entre los puntos de adquisición que son los proveedores iniciales y las plantas de procesamiento, la fase de producción; donde los materiales son transformados para convertirlos en un producto terminado; y por último la fase de distribución; donde se traslada el producto final hacia los lugares de venta para ser almacenados y adquiridos por el consumidor final.

- **Fase de aprovisionamiento:**

Al respecto (2019) citando a (Pires y Carretero 2007) manifiesta, que esta fase es la encargada de surtir o proveer de materiales a las empresas que se encargan de transformarlas, es por ello que durante esta fase se desarrolla el proceso de abastecimiento de la materia prima como insumos y materiales en general para la empresa; es decir aquí se realizan las actividades dirigidas para asegurar la obtención de materiales de alta calidad, a bajo costo y a tiempo; los cuales fluirán en la fase siguiente.

Por su parte, (2019) citando a (Bowersox et al., 2007) define, que esta fase se conoce con el término compra o adquisición, las cuales se refieren a las actividades relacionadas con la obtención de productos y materiales de los proveedores externos; en este proceso inicial es necesario la planificación de los recursos, la contratación de suministros, la negociación, la atención de los pedidos, el transporte interno, la recepción, la inspección, el almacenamiento y el manejo, el aseguramiento de la calidad; a su vez se le incluye la

responsabilidad de coordinar con los proveedores, con las áreas de programación, con la continuidad del suministro, y con la protección contra pérdidas y especulaciones.

- **Fase de Producción:**

Respecto a esto, (2019) citando a (Usgame et al, 2007) expresa, que esta fase de producción es la que incluye a todas las empresas encargadas de realizar la transformación de la materia prima al producto deseado; es donde se concentra el conjunto de actores que desarrollan los procesos productivos, en el cual está incluida la planeación y la organización de los factores de producción, como acceso a insumos y recursos, como la cosecha, como el traspaso del producto; dándose a conocer la descripción, el análisis de los procesos y las actividades respectivas al proceso productivo.

Así mismo, (2019) citando a (Urzelai 2006) manifiesta, que la fase de procesamiento se encarga de procesar los productos a grandes lotes, a favor de evitar los cambios en producción, aprovechando las economías de escala y minimizando el costo del producto; en este sentido este proceso implica el uso de los recursos para producir un valor diferencial al convertir la materia prima en un producto para el cliente, o la industria o para un grupo de bienes y servicios, o para otros clientes intermediarios de la cadena de suministro.

- **Fase de Distribución:**

En este sentido a esto, (2019) citando a (Usgame et al, 2007) sostiene, que la distribución es una consecuencia de la participación entre los productores y los consumidores, donde se enfatizan las funciones comerciales que constan en identificar y establecer los canales, modalidades y los niveles de distribución del producto final; lo cual da lugar a una definición de segmentos de mercados que están representados por cadenas de



supermercados, pescaderías, plazas de mercados y ventas callejeras, en donde se incluyen los acopiadores o intermediarios, minoristas y mayoristas.

Por otra parte, (2019) citando a (Aponte et al, 2012) en base a lo anterior destaca, que la fase de distribución es de mucha importancia; sobre todo las decisiones de las actividades físicas que se toman para el transporte del producto final hacia el intermediario tales como: transporte, inventarios, gestión del pedido, manipulación del producto y almacenamiento; es por ello que se garantiza el cumplimiento de la entrega y adquisición del producto, esto incluye a los encargados de trasladar el producto hasta los lugares de venta para el consumidor final.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación:

El presente estudio de investigación se denominó como una investigación aplicada, debido a que se caracteriza porque buscó la aplicación de los conocimientos adquiridos y a su vez se adquirieron otros; después de haberse implementado y sistematizado el uso del conocimiento y los resultados en esta investigación, de una forma rigurosa, organizada y sistemática se dió a conocer una nueva realidad; el cual fue un tipo de estudio científico orientado a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas, las que sólo se consideran los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana. (Muñoz, 2016).

#### **Enfoque**

Así mismo tuvo un enfoque cualitativo, ya que no es cuantificable o numérico y estuvo basado en las observaciones de las conductas, experiencias y/o contextos del objeto en estudio; aproximándose todo lo que pudo hacia la significación o vivencia precisa, por esta razón se describió todas las características propias desde la reconstrucción de todos los significados precisos o vivencias cotidianas, y luego pasaron por un proceso de interpretación y captación de todos los significados particulares y relevantes del objeto en estudio; tomándose en cuenta lo metafórico y conceptual a partir del relato de los sujetos participantes. (Hernández y Mendoza, 2018).

Conforme a lo mencionado por los autores, pudimos observar que este tipo y enfoque brindó flexibilidad para utilizar la recolección y análisis de los datos como un medio para

responder a las interrogantes planteadas; de manera que presentaron una relación con las fases de la Cadena de Suministro de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022; los cuales primero buscaron explorar y describir todo los fenómenos estudiados, de manera que se logró generar perspectivas teóricas, es por ello que no se le permitió al investigador dar una explicación anticipada a ello. Por esta razón, no se consideró tener la formulación y desarrollo de una hipótesis; debido a que no se pudo encaminar hacia una posible solución, si es que no existió una relación entre 2 a más categorías que provienen de un estudio.

De manera que este tipo y enfoque enfatizó, el análisis del contenido de las subcategorías, desde el punto de vista inferencial el cual surgió a partir del relato que provino del objeto en estudio, así como la recolección de datos y las entrevistas mediante la interacción con los grupos que guardaron relación; esto se hizo con el fin de buscar contenido, tratando de encontrar el sentido dentro de su contexto; de manera que se obtuvieron ciertas perspectivas y puntos de vista de los participantes, tomando en cuenta sus emociones, sus prioridades, sus experiencias, significados y demás.

**Tabla N°1: Tipo y Enfoque de la Investigación**

<b>Tipo</b>	<b>Enfoque</b>
Investigación Aplicada	Cualitativo

*Fuente: Elaboración Propia*

### **2.1.2 Nivel de la Investigación:**

Esta investigación fue de nivel descriptivo, ya que su objetivo fue recolectar toda la información sobre las características, categorías e indicadores para obtener un panorama más preciso del objeto en estudio, jerarquizando y derivando lo que se ha encontrado, como

respuestas de juicio para los lineamientos relacionados al tema; además de esto también sirvió para formular recomendaciones en el ámbito del objeto a estudiar; es por esto que comprendió la recolección de datos para responder a las preguntas que concernían a la situación del objeto en estudio. (Hernández y Mendoza, 2018).

### **Diseño**

El diseño que se seleccionó para este estudio fue el fenomenológico, ya que su propósito principal fue explorar, describir y comprender todas las experiencias recaudadas, las cuáles se realizaron a los fenómenos que se presentaron en la sociedad, teniendo siempre en consideración la perspectiva, las visiones o razonamientos de los participantes; de manera que los investigadores estaban envueltos directamente con el objeto de estudio, como sus declaraciones y sus vivencias; en base a esto se pudieron descubrir y comprender mejor al objeto en estudio, a través de un análisis así como también la búsqueda de posibles significados. Para ello, el investigador contextualizó las experiencias, el momento en que sucedieron, el lugar en el que ocurrieron, las personas que lo vivieron, y los lazos que generaron durante las experiencias, basadas en sus interpretaciones como en la teoría fundamentada. (Hernández y Mendoza, 2018).

**Tabla N° 2: Nivel y Diseño de la Investigación**

<b>Nivel</b>	<b>Diseño</b>
Descriptivo	Fenomenológico

***Fuente: Elaboración Propia***

De esta manera; se desarrollaron las diferentes fases de la cadena de suministro dentro de este fenómeno, el cuál es la empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín 2022.

### **2.1.3 Categorías y Subcategorías de estudio:**

El objetivo general de esta investigación, permitió delimitar una sola categoría general, la cual fue desprendida en una serie de subcategorías de estudio, la cual se pudo visualizar mediante el siguiente cuadro, a la categoría general como: Cadena de Suministro, y a las subcategorías como: Aproveccionamiento, Producción, y Distribución; todo esto surgió a partir de la elección de una categoría y después una base teórica, en primer lugar se comenzó con la formulación de los objetivos tanto generales y específicos, en segundo lugar se constituyó, orientó y direccionó hacia la construcción de los instrumentos que más tarde fueron usados para recopilar la información, y en tercer lugar se analizaron los datos recopilados.

**Tabla N° 3: Categorías y Subcategoría de Estudio**

<b>Categoría General</b>	<b>Subcategorías</b>
Cadena de Suministro	Aproveccionamiento Producción Distribución

*Fuente: Elaboración Propia.*

## **2.2. Población y muestra de la Investigación:**

### **Población y Muestra**

La población, es el conjunto de todas las personas que poseen características más accesibles al origen de la problemática, la cual estaba conformada por 3 colaboradores de la empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así mismo, la muestra es un subconjunto de la población que poseen características más cercanas al propósito de la investigación; para esta investigación se usó la muestra censal, debido a que se conformó por la misma cantidad de colaboradores que la población; esta clasificación se utilizó porque la población es literalmente pequeña, es decir cada integrante de la población. (López y Fachelli, 2015).

Se consideró a las personas que trabajan directamente en las 3 áreas funcionales del proceso de la cadena de suministro, ya que trabajan a tiempo completo y conocen la realidad de la empresa.

**Tabla N° 4: Relación de colaboradores que se tomaron como muestra**

<b>Colaboradores</b>	<b>Cargo</b>
C.1	Gerente General
C.2	Jefe de Producción
C.3	Encargado de Distribución

*Fuente: Elaboración Propia*

### **2.3. Técnicas, Instrumentos y Procesos de recolección de datos de la Investigación:**

#### **Técnica e Instrumento**

En la investigación se usó, como técnica la entrevista; la cual consistió en una interacción verbal entre dos o más personas, como el entrevistador y los colaboradores a través de una serie de preguntas relacionadas al objeto de estudio; dicha información permitió alcanzar a los objetivos planteados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Y como instrumento de medición, la guía de preguntas semiestructuradas que fue el recurso utilizado para que se registre toda clase de información válida y confiable en relación

a la categoría, que posteriormente fue analizada y luego representada en conclusiones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

**Tabla N°5 : Técnicas e Instrumentos de Medición de la Investigación**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Justificación</b>	<b>Aplicado</b>
Entrevista - semiestructurada	Guía de 20 preguntas abiertas- entrevista.	Permitió conocer la situación actual de la empresa del sector en las áreas respectivas al objeto de estudio.	La Entrevista se realizó mediante una plataforma virtual a los colaboradores de la empresa del sector agroindustrial en Junín, Satipo.

*Fuente: Elaboración Propia*

### **Procesos de Recolección de Datos**

La recolección de datos fue fundamental, debido a que buscó obtener la información respectiva a través de la entrevista a los colaboradores de la empresa, con el fin de responder a la pregunta general de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La validez del instrumento, consistió en medir con precisión la rigurosidad, cuyo fin fue alcanzar los objetivos mediante los resultados que reflejaron una imagen más clara, completa y representativa del objeto estudiado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El método que se aplicó fue, mediante la validación por juicio de expertos, este método fue factible, eficiente y evitó sesgos, debido a que cada experto individualmente y sin contacto con el resto, validaron el instrumento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

**Tabla N°6 : Juicio de Expertos**

<b>Experto</b>	<b>Grado</b>	<b>Veredicto</b>
Walter Christian Bernia León	Magíster	Aprobado
Randolf Fernando Ñiquén Levy	Magíster	Aprobado

*Fuente: Elaboración Propia*

La entrevista fue, una adaptación de la entrevista originalmente elaborada por Altez C.(2017); dicha guía contiene 20 preguntas que abarcan las 3 fases, (I) Fase de Aprovisionamiento (6 Ítems) , (II) Fase de Producción (7 Ítems) y (III) Fase de Distribución (7 Ítems); así mismo el acopio de los testimonios permitió confrontar la teoría con la práctica, la cual nos permitió contrastar con las fases de la cadena de suministro de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.

Para la evaluación del análisis de la cadena de suministros en la empresa del sector agroindustrial, se elaboró una guía de preguntas semiestructuradas, la cual fue sometida a una validación por juicio de expertos, para que se haga la valoración de los ítems que componen la entrevista, así como una valoración general; el procedimiento se aplicó bajo un criterio de calificación de los ítems: “relevancia, coherencia y claridad”, los cuales midieron y comprobaron el grado de importancia de la categoría del objeto en estudio del 1 al 4, donde se obtuvo 4 en cada una de las preguntas, el cual determinó como “totalmente relevante, coherente y claro”; por último, se obtuvo una valoración general del instrumento del 1 al 4, donde se obtuvo 4, el cual expresó como “muy de acuerdo”; comprobándose de esta manera la validez del instrumento y demostrándose la confirmación a través de su firma.

Como criterio de selección, se optó por un grupo de 2 expertos profesionales en la cadena de suministros y en el cumplimiento de ciertos requisitos específicos cuya trayectoria



se caracterizó por una larga experiencia perteneciente a las líneas y sublíneas de investigación.

### **2.3.1 Procedimiento para el Análisis de datos de la Investigación:**

Así mismo, el análisis de datos fue fundamental, debido a que buscó obtener el análisis de los resultados respectivos de la entrevista con el fin de responder a la pregunta general de investigación; aclarando que el análisis no es uniforme, y que cada estudio requiere de un análisis peculiar, porque se recibió datos no estructurados y muy variados, donde cada investigador puede adoptarlo o no de acuerdo a sus circunstancias y naturaleza de su estudio en particular. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La confiabilidad para analizar los datos en la investigación, consistió en medir la credibilidad de los resultados obtenidos, cuyo fin fue demostrar que los hallazgos son verdaderos (reflejan con precisión la situación) y han estado en contacto con el fenómeno estudiado (están respaldados por la evidencia) para describirlos, analizarlos y desarrollarlos a profundidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La técnica que se usó fue, la triangulación de datos la que minimizó sesgos y aumentó el nivel de riqueza y variedad en los hallazgos de un mismo estudio, debido a que se compararon los resultados actuales con los resultados anteriores, y se corroboró lo obtenido con la teoría científica para alcanzar los objetivos propuestos, esto permitió su posterior interior discusión e interpretación de los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Inicialmente, se preparó y organizó los datos para la transcripción de las entrevistas, se examinaron los resultados de cada respuesta y se rescató la información importante para

el análisis, a su vez se redujeron los datos irrelevantes; luego se organizó y presentó la información obtenida por cada pregunta en función a los entrevistados, las cuales se consolidaron en cuadros descriptivos, de manera que se pudo realizar el análisis general por cada pregunta de las subcategorías.

Posteriormente, para una mayor comprensión y análisis, se procedió a usar la técnica de triangulación de datos, al describir la relación entre los resultados actuales con los demás resultados similares y desarrollar un análisis de la posible relación que existe entre la diversidad de resultados.

Finalmente, se realizó la discusión e interpretación de los resultados donde se generaron párrafos que sustentaron nuestras valoraciones, luego de ello se presentaron las conclusiones de manera comprensible y útil.

### **2.3.2 Aspectos éticos:**

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se realizaron respetando la intelectualidad y veracidad de los autores que aportaron información respectiva en cuanto a teorías y conocimientos, así como también a las personas entrevistadas de la empresa que aportaron con información de carácter original; ya que se obtuvieron de la recolección de fuentes primarias, citando las referencias y/o fuentes bibliográficas apropiadas para el desarrollo y la aplicación de su objeto en estudio que fue gracias al instrumento escogido.

A si mismo los procedimientos desarrollados y aplicados en la investigación, se constituyen como propiedad intelectual; y como principio de confidencialidad de las personas entrevistadas en el estudio realizado.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

En este capítulo se visualizaron los hallazgos más importantes, puntos de vista y reflexiones entre los colaboradores y el investigador en referencia a los resultados obtenidos y al estudio de la categoría en general; luego se hizo un análisis, en el cual se mostró que fue producto de un juicio para el cual generó las conclusiones a la investigación; teniendo como objetivo principal analizar el desarrollo de las fases de la cadena de suministro de una empresa del sector agroindustrial en Satipo, Junín en el 2022. (Ñaupas et. al, 2018).

Por ende, este capítulo se enfocó en plasmar toda la información recogida en tablas, las cuales sirvieron para analizar la información de manera relevante y para realizar las comparaciones entre los colaboradores; simplificando los datos y seleccionando lo más significativo y manejable. En base a esto, se obtuvo abundante información por parte de los colaboradores, los cuales se visualizaron en el (Anexo 7,8,9); con el fin de alcanzar un mayor entendimiento sobre la categoría en estudio, debido a que su impacto generó un alto grado de importancia y valor en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. Por esta razón, a continuación, se presentaron los resultados que direccionaron la investigación.

**TABLA 07: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #1**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>1.¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector?</i>	<p>Tener una diversidad de proveedores, eso también de alguna manera nos ayuda a elegir, tener mayor cantidad de opciones tanto a nivel de producto, sino también el tema de la calidad y los precios que van de la mano en realidad para nosotros.</p> <p>Nosotros tenemos 12 proveedores, entre todo lo que necesitamos para la empresa hasta el transporte.</p>	<p>Ahí podemos saber que existe un control en la calidad de insumos; ahora tiene que haber una mayor cantidad de proveedores para poder decidir.</p> <p>La cooperativa con la que nosotros trabajamos tiene 120 socios, de los cuales nosotros trabajamos con el 10% de ellos.</p>	<p>Para asegurar el abastecimiento, su cadena de valor es más resiliente a mayor cantidad de proveedores.</p> <p>Trabajamos con una cooperativa que tiene 120 socios, y tenemos relación con unos cuantos socios.</p>
<i>Análisis</i>	<p>Los entrevistados indican que, es mejor optar por tener muchos proveedores del mismo insumo, debido a que ayudan a tener mayor cantidad de opciones a elegir, tanto a nivel de producto, como también de precio y de calidad. La empresa trabaja con 12 proveedores, entre todo lo que necesitan para la empresa desde el insumo hasta el transporte contratado.</p>		

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 08: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #2**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>2.¿Qué medio usa para solicitar las órdenes de compra y cómo cancela el pago?¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?</i>	<p>Generalmente es por correo electrónico.</p> <p>Nosotros manejamos el Kardex inventario de materias primas donde se controlan todos los insumos que van ingresando.</p>	<p>A través de una solicitud de orden de compra por correo electrónico, ahí se le hacen llegar al área técnica de la cooperativa para poder ir ver el cerezo, ahí se da el tema de trabajo de campo técnico, donde se va a ver el proceso post cosecha del cerezo, y después la transferencia interbancaria o un choque dependiendo mucho de los montos y la disponibilidad de dinero que haya.</p> <p>El responsable de Gerencia, lo ingresa al Kardex de materias primas.</p>	<p>Se hace por correo electrónico o incluso hasta por WhatsApp para que se hagan las coordinaciones con el área técnica de la cooperativa, se envían las solicitudes de compra ya después se realiza la transferencia que es cuando entregan el producto.</p> <p>Cuando los insumos llegan, el encargado de producción se encarga de almacenar todo, con eso Gerencia ingresa todo lo que ha llegado al Kardex de materias primas según el tipo de insumo y la cantidad que representa.</p>

<i>Análisis</i>	<p>Los entrevistados indican que, el medio que utilizan para solicitar los pedidos de compra, es mayormente el correo electrónico con la cooperativa y en otras ocasiones es por WhatsApp. En el momento en el que ingresan los insumos al centro de acopio, el encargado de calidad se encarga de examinar el estado para luego hacer la confirmación de aprobación, y Gerencia puede proceder a realizar el pago dentro de los 15 días o en la mayoría contra entrega.</p> <p>Referente al tipo de control que maneja Gerencia, se usa el Kardex de materias primas donde se registran la cantidad y el tipo de insumos que ya han sido examinados y conformes; luego realizar el pago y ya están aptos para su procesamiento.</p>
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 09: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #3**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>3.¿Cómo realiza la planificación de compras y que áreas están relacionadas?¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente Fase?</i>	<p>Se toma la decisión por campaña porque lo que tenemos insumos perennes, en realidad se hace el pedido con anticipación porque son productos de origen ecológico, básicamente en función a los requerimientos del Kardex que hace el encargado de producción, más que nada en función a las necesidades que haya; lo cual ya vendría a ser nuestra proyección anual.</p> <p>El encargado de calidad lo examina y verifica para poder desplazar todo en función de la necesidad que exista en ese momento, prácticamente es coordinado y ya luego pasa a procesar el cerezo.</p>	<p>Gerencia toma la decisión de la cantidad de cerezo a comprar en función a lo que nosotros le comunicamos, básicamente todo depende mucho de la demanda que se tiene con los clientes ya que son productos ecológicos y el precio es diferenciado; ahora nosotros enviamos esos requerimientos en función al Kardex que manejamos, de esta forma Gerencia hace su proyección anual.</p> <p>Tenemos un almacén, donde se juntan los insumos que van llegando, donde se analizan a detalle antes de ser procesados.</p>	<p>Según el planeamiento comercial que realiza Gerencia, que es maso menos como se ve, lo que van a necesitar por esas campañas, porque el cerezo es un producto estacional, entonces nosotros tenemos que estimar cuantos vamos a consumir hasta una fecha aproximada; en base a esas proyecciones internas se hace una solicitud a la cooperativa y se decide la cantidad y se compra, normalmente se hace por toda una campaña.</p> <p>Cuando llega el insumo se lleva al centro de acopio, ahí se hacen los respectivos análisis para ya comenzar con el procesamiento conforme a como se va avanzando.</p>
<i>Análisis</i>	<p>Según los datos recopilados, la planificación de compras se realiza por campañas, los pedidos se hacen con anticipación porque son productos de origen orgánico; es decir en función a los requerimientos del Kardex de producción.</p> <p>Cuando los insumos llegan a la planta el encargado de calidad, analiza al cerezo antes de autorizar el ingreso a la producción o la necesidad que exista en ese momento.</p>		

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 10: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #4**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<p>4. ¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?</p>	<p>Porque siempre se va a desarrollar nuevos productos que provienen del tema agrícola, entonces hay que ir experimentando; si bien es cierto estamos del lado práctico, generalmente tenemos contactos con las pequeñas parcelas de los agricultores, donde se van creando nuevas variedades de café probando porque no todas se adaptan, sumando a esto de que a veces van apareciendo insumos que tienen nuevos componentes que ayudan a mejorar el tema del procesamiento.</p> <p>Seleccionamos al proveedor por el tema de calidad y precio, en base a eso decidimos si vamos con él.</p>	<p>Porque tienen que garantizar la salida del producto, es decir la calidad de cada producto; si hay alguna contaminación cruzada en el campo puede contaminar todo el lote que se ha trabajado.</p> <p>Tienen que ser socios activos de la Cooperativa, tienen que estar dentro de la certificación orgánica porque no todos tienen certificados orgánicos; y tener el precio accesible para nosotros.</p>	<p>Ya que la calidad en el insumo es el principal driver para decidir si trabajar o dejar de trabajar con la cooperativa.</p> <p>Que cooperativas han tenido buenas experiencias en la calidad de productos, y el criterio que usaron para seleccionarla; es cuan organizada estaba la cooperativa en sí, lo que se quiere es trabajar con las cooperativas que tengan una junta directiva que maso menos tuviera una visión en conjunto a la de la empresa, que fueran abiertas a la innovación y en quienes se pueda confiar y ver el tema de los precios, eso sería la importancia de que las relaciones sean más allá de la transacción.</p>
<p><i>Análisis</i></p>	<p>Según los datos recopilados, se considera importante evaluar constantemente a los proveedores porque se están trabajando con productos que provienen de la tierra, donde se van creando nuevas variedades de café y no todos se adaptan; y van apareciendo insumos que tienen nuevos componentes que ayudan a mejorar el tema del procesamiento en planta. Además, los pedidos con las especificaciones del cliente cada día son nuevas y esto debe ser analizado antes de ponerlo en práctica, especialmente para ver también la mayor cantidad de ofertantes de insumos que sean útil a la empresa</p> <p>En cuanto a los criterios que usa para seleccionar a los proveedores, es la calidad y el precio del producto que ofrecen en base a eso se le elige el más adecuado y a conveniencia de la empresa.</p>		

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 11: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #5**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>5.¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?</i>	El tema del tiempo de entrega.	Es la fidelidad porque te pueden decir muchas cosas, pero pueden suceder otras, más que nada el compromiso de ellos es lo que tú tienes; ellos tienen que entregar en una fecha específica que es a través de un cronograma de entregas.	Los ajustes es sobre todo el tema de calidad en los insumos, la inocuidad alimentaria, trabajando con la cooperativa orgánica, igual se hacen los exámenes de químicos; porque no se puede tener químico en algo del consumo humano, y más que calidad es que cumplan con los tiempos de entrega.

<i>Análisis</i>	De acuerdo con los entrevistados, los aspectos clave que se consideran para evaluar el desempeño de sus proveedores son: la calidad del insumo por eso se hacen análisis al momento de recibirlo; y la fidelidad en recibir los insumos en la fecha programada.
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 12: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #6**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>6. ¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?</i>	Algunos proveedores que hemos tenido se les acompañó en el tema de las parcelas demostrativas, entonces de alguna manera te van fidelizando también, ya hay un vínculo más directo con uno.	Nosotros prácticamente estamos integrados con los proveedores porque tenemos asesoramiento, vemos el tema de post cosecha que cumpla el tema técnico, como del medio ambiente, tenemos la comunicación directa de poder expresarles cómo queremos los insumos.	Como te digo es la generación de vínculo a largo plazo de hecho, cuando la cooperativa ya estaba capacitada en la misma visión y con los equipos instalados, aprendió los procesos, aseguró la calidad del producto de acuerdo con lo acordado.



<i>Análisis</i>	De acuerdo con los entrevistados, la empresa genera una integración vertical con sus proveedores de manera que reciben capacitaciones, participan acompañando al agricultor en su post cosecha; esto crea una relación de confianza y fidelidad entre ambos.
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 13: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #7**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
7. ¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipo de control se maneja en los procesos de producción de insumos?	<p>Nos permite conocer los productos y procesos que van en cada instalación, controlar los tiempos en los procesos, y ver la capacidad de respuesta de la planta instalada; sobre todo nos ayuda a reducir costos y a mantener la calidad que garantiza el producto.</p> <p>Producción, el responsable maneja un Kardex inventario de productos en proceso, donde actualiza, cuantos productos están disponibles en stock que han sido procesados listos para entregar a clientes o simplemente que son para contramuestras en planta, y se realiza el seguimiento de cada producto; todo esto es durante el proceso productivo.</p>	<p>Todo el proceso de elaboración hasta tener el producto acabado, entonces nosotros podemos saber de qué tipo de café es, de que lote es, que procedimientos o maquinas han sido, o si hay alguna medida por corregir en todo el proceso que ha sufrido, sobre todo para mantener la calidad del producto.</p> <p>En producción manejamos el Kardex de productos en proceso, donde actualizamos los insumos que están siendo procesados, y la cantidad, haciendo los seguimientos a los que son para entrega y los que son para la muestra de la empresa.</p>	<p>Porque primero está la recopilación de data, si no sabes la data no puedes controlar lo que no sabes, el registro de información porque hay medidores y los que controlan los procesos te aseguran el óptimo uso de los recursos económicos de las máquinas y de las personas.</p> <p>El encargado de producción maneja el Kardex de productos en proceso actualizando los productos que han sido procesados y las cantidades organizándolos, a través de un seguimiento es que se hace la entrega según el tipo de cliente.</p>

<i>Análisis</i>	Los entrevistados indican, que consideran importante el control en la producción porque permite conocer procesos del producto, controlar los tiempos en los procesos, ver la capacidad de respuesta de la planta instalada, ayudar a reducir costos y sobre todo mantener, preservar y garantizar la calidad que garantiza el producto.
-----------------	---

	En el área de producción manejan un Kardex de productos en proceso, donde están en constante actualización la cantidad de productos procesados listos para pasar a la siguiente etapa, sea el cliente final o para el uso en muestras.
--	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 14: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #8**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
8. <i>¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?</i>	<p>Tener el cerezo para nosotros es una fortaleza porque si no de donde producimos el café, segundo es el conocimiento, en este caso es la parte de producción hasta su distribución como producto final; que es el café tostado en grano y el tercero es el mercado que pueda aceptar el producto que tenemos y que podamos colocar lo que hemos producido.</p> <p>Hacemos esos controles aleatorios, incluso siempre por un tema de muestreos, cada vez que hacen determinados micro lotes, se pone en los controles de calidad como la fecha en la que se procesó, el tipo de café que se hizo, de que lote es, la cantidad y el peso, el nivel de algún problema que podría haber pasado, todo ese proceso a detalle, los controles son muy estrictos prácticamente eso es el valor agregado, eso determina</p>	<p>Buenas prácticas de manufactura, ahí se hace el control de la planta y el control en cada máquina como darle mantenimiento, cuantas horas procesadas fueron, cuantas horas están trabajando los que están procesando.</p> <p>El control de calidad es un área intermedia prácticamente que está en todo el todo el proceso, pero los que determinan son, al inicio cuando va a ingresar a planta y al final cuando va a salir de almacén, sin contar con el que está dentro del proceso de transformación, se hacen muchos análisis como el físico, químico, microbiológicos, organolépticos, y en taza.</p>	<p>El cerezo y los indicadores de productividad, como la efectividad del proceso, las horas que toma y el control de calidad.</p> <p>Lo que se hace, es hacer muestras antes que ingrese a producción, cuando se hace la producción y antes de que se hagan los envíos; se toma una muestra aleatoria y se hacen las pruebas sobre todo por el tema de hongos, mesófilos, toda la parte de laboratorio, el problema general es bien difícil de conseguir volumen y asegurar la inocuidad alimentaria.</p>

	<p>el nivel de especialidad del café; él es el que ve todo eso, está dentro del área trabajando de manera conjunta con el área de producción, existen 3 tipos de control de calidad; primero antes de despulpar, dentro del proceso de transformación y el otro para ser empacado, está el análisis físico, químico, microbiológico, organoléptico, tanto para el análisis físico en humedad y en tostado, así como el análisis de taza y los daños en taza.</p>		
--	--	--	--

<p><i>Análisis</i></p>	<p>Según los datos recopilados, los aspectos claves que la empresa considera en la evaluación del desempeño dentro de los procesos de producción son: primero es tener el cerezo de calidad, segundo es el conocimiento de los procedimientos y herramientas a utilizar en planta como: los controles aleatorios determinando la fecha procesada; el tipo de café que es; el lote de donde viene; la cantidad y el peso; el nivel del problema que transcurrió si en caso sucede, pero no. Por lo tanto, estos detalles determinan la especialidad del café y por ende el costo por el que vale.</p> <p>Respecto al control de calidad, la empresa lo realiza en la entrada del insumo; durante la transformación y en la salida del insumo, esto determina el perfil sensorial del café; la limpieza en taza; el nivel de humedad y el nivel de tueste para que asegure la consistencia y el valor en el mercado.</p>
------------------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 15: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #9**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<p>9. ¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?</p>	<p>Hay productos que han sido desarrollados de manera excelente, pero han tenido poca rotación, y en otros casos raros la producción ha tenido que adaptarse a la demanda, porque va de la mano con el precio y la decisión que toma Gerencia.</p> <p>Ahí lo que hacemos básicamente es colocarlo a nivel de promoción con algunos productos en packs, o hacerlo rotar con un descuento del 15% aquí si te compran todo el bloque, de tal manera que el producto puede ser bueno pero no lo probaron por sí solo, y lo prueban y luego empiezan a generar esos cambios; aquí le damos un periodo para ver cómo se va manejando la situación, si el consumidor empieza a pedir más, o en otro caso no le gustó y nunca más lo vuelve a pedir; en estos pocos casos lo quitamos de la cartera de productos, porque nos dimos cuenta en nuestros reportes de ventas y en los pedidos para otras tiendas.</p>	<p>Cuando tenemos una demanda mayor a la capacidad que estamos viendo, nos comunicamos con Gerencia presentando el Kardex para que tomen la decisión.</p> <p>Gerencia se comunica con nosotros porque manejamos el Kardex de productos en procesos, donde verificamos el estado de los productos que han sido procesados y los que no; de esta manera el encargado de ventas determina que producto y que cantidad se enviará al cliente adaptándose al cambio en la demanda.</p>	<p>Es lento, no se puede reaccionar tan rápido, depende también si producción ve que el cambio en la demanda sucede durante esa campaña, y la época en que el cerezo está listo, ahí sí se puede conseguir más cantidad para procesarlo, pero si es en época que no hay producción de cerezo, hay que modular lo que se tiene y no se puede abastecer al momento.</p> <p>El cambio en la demanda se ve reflejado en el Kardex que maneja el responsable de producción, en comunicación con la Gerencia.</p>

<i>Análisis</i>	Según los datos recopilados, cuando hay un posible cambio en la demanda, Gerencia toma la decisión de adaptarse en función a los últimos Reportes de Ventas y a las necesidades de Producción, cada decisión es evaluada de acuerdo con el costo, y lo que se ha estado haciendo es rotar los productos o realizar descuentos, en caso de no ser viable se retira de la cartera.
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 16: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #10**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>10. ¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?</i>	Mientras están más capacitados la calidad de la producción será muy buena; estamos hablando de productos de origen orgánico, la manipulación y el uso de las máquinas en cada etapa son primordiales, tener el conocimiento de que es lo que se va a procesar.	Nosotros hacemos capacitaciones para el control de calidad, porque nuestra calidad es primera; entonces es necesario capacitar continuamente al personal para la manipulación de los equipos y en lo que es el control de calidad nos hemos enfocamos más porque ahí el trabajado es más minucioso.	Porque la capacitación de operarios tiene 2 partes, sobre todo con alimentos; es la sensibilización de los trabajadores de entender el por de la importancia de tener ciertos cuidados con la manipulación de los productos, y te puede asegurar tener la calidad del producto.

<i>Análisis</i>	De acuerdo con los entrevistados, la empresa considera importante las capacitaciones a los operarios involucrados en la producción porque la calidad del producto es primero, y eso exige trabajo con minuciosidad en la manipulación y el control de los insumos.
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 17: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #11**

<i>Preguntas</i>	Entrevistado1 <i>Gerente General</i>	Entrevistado2 <i>Jefe de Producción</i>	Entrevistado3 <i>Encargado de Distribución</i>
<i>11. ¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?</i>	Optando por las medidas de control como la inducción a los nuevos en las reuniones del encargado de producción; orientando y delegando el uso de las máquinas e insumos a utilizar; el mantenimiento adecuado para preservarlos, sobre todo el uso de ropas holgadas.	Tenemos riesgos dentro de la planta, puede haber contaminación cruzada en el tema de transporte; en el tema de almacén con los trabajadores, si hay riesgos que tenemos que ir previniendo, dentro de eso está el control de higiene y seguridad para el personal.	Con los planes de contingencia, las normas preventivas deben estar en las instalaciones, como inspeccionar las áreas en que se trabajan, el uso de correcto de la indumentaria, o si los guantes son grandes para el trabajador, impedirá el trabajo.

<i>Análisis</i>	De acuerdo con los entrevistados, el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de la producción, se hace optando por medidas de control como: inducciones de las operaciones en planta, delegando funciones, y el uso del uniforme adecuado para evitar cualquier hecho inoportuno.
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 18: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #12**

<i>Preguntas</i>	Entrevistado1 <i>Gerente General</i>	Entrevista2 <i>Jefe de Producción</i>	Entrevista3 <i>Encargado de Distribución</i>
<i>12. ¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado Molido desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?</i>	Hay 2 formas de procesar en seco llamado "café verde" y en húmedo llamado "café pergamino"; para el húmedo es despulpado, fermentado, lavado, secado, trillado y luego pueda ser tostado o molido; para el seco es clasificado, secado, descascarillado y luego pueda ser tostado o molido; ambos pueden ser porque consideramos como producto	Se manejan en 2 procesamientos en seco y en húmedo, el proceso en seco, es en donde los cerezos se pone en una bandeja como un secador que funciona con energía solar, para el deshidratado, una vez secos los granos se preparan para ser descarrillados, con el fin de separar la pulpa seca y la piel, para ya ser almacenado en sacos, hasta aquí está es posible	Se recogen manualmente, ya luego llegan al acopio centralizado, en donde se encuentra la planta de procesamiento post cosecha, hay 2 tipos de beneficios en el proceso en seco; los cerezos se dejan secar naturalmente, luego son descarrillados para separar la pulpa seca y la piel, y ya pueden ser almacenados, a esto se le conoce como "café verde"; y en

	<p>final al café tostado en grano y al café tostado molido que está listo en tu taza; la etapa del despulpado del cerezo consiste en extraer la membrana o el epicardio del grano; la fermentación básicamente es para que desarrolle aromas y sabores del café sensorial; el lavado básicamente es para eliminar las enzimas de lo que se generó durante el proceso de segmentación; el secado es para tener una llegada al 12% de humedad del café; el trillado es para remover la capa del pergamino que quedó del procesamiento en húmedo; y el descascarillado es para separar la cáscara restante del procesamiento en seco; el tostado es ya para tener el café como tal para que pueda ser comercializado y el molido consiste en reducir el tamaño de las partículas.</p> <p>No hay nada químico para su conservación, pero sí utilizamos bolsas apropiadas para guardar el café que son especiales para mantener la temperatura y la humedad.</p>	<p>exportarlo a lo que se le llama “café verde”; y el otro es el húmedo donde los cerezos son despulpados en una máquina para extraer los granos y que estos pasen a ser fermentados sacando todo las impurezas y separarlo de la pulpa, con esto se lavan los granos en agua subterránea y se secan quitando la última piel a lo que se le llama “café pergamino”; entonces el trabajador cada 2 horas mueve las cascara hasta que baje la humedad hasta 5%; normalmente el proceso demora 3 a 5 días, con eso ya se iguala al proceso en seco, depende del tipo de cliente se hace el tostado así en grano o si lo desea también se muele el grano tostado.</p> <p>Tiene que estar bajo los 20 grados, en un lugar frio para su almacenamiento y eso te puede durar más de 1 año.</p>	<p>el proceso en húmedo los cerezos son despulpados y son fermentados, sacando las impurezas de la pulpa, luego se lavan y secan los granos quitando la última piel, a esto se le conoce como “café pergamino”, ahí se pueden tostar y moler según el pedido.</p> <p>No se hecha ningún insumo, lo que es clave para la empresa es el almacenamiento y las condiciones como los controles de la temperatura y humedad.</p>
--	---	---	--

<i>Análisis</i>	Los entrevistados indican que el proceso completo para la producción del café tostado en grano tiene 2 maneras para el proceso húmedo: es el despulpado, el fermentado, el lavado, el secado, el trillado y luego pueda ser tostado o molido; en cuanto al proceso seco: es clasificado, es secado, es descascarillado y luego también pueda ser tostado o molido; no usa nada químico para su conservación, solamente estar pendiente de la temperatura y la humedad, con eso puede tener una duración hasta de 1 año.
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 19: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #13**

<i>Pregunta</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>13.¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?</i>	Contamos con ambos manuales y a máquinas.  El encargado de calidad realiza los controles antes de procesarlos, durante y después de procesarlos para no tener inconvenientes; se comienza empacando en bolsas trilaminadas cada una respectivamente cerradas herméticamente, para conservar el aroma y la esencia; después se pone en una bolsa para un fácil manejo; finalmente se concluye este proceso, almacenando el producto en las bodegas, que están el centro de acopio o almacén; en casos que sean por pedidos de otros clientes, las bolsas se colocaran en cajas de cartón selladas con adhesivo, más que nada protegemos el aroma y el sabor del café;	Tenemos empaquetamiento manual, y las otras máquinas son para lo demás.  El encargado de calidad realiza esos 3 controles: antes de procesarlos, durante el proceso y después de procesarlos; luego se empacan en bolsas trilaminadas o bilaminadas perfectamente cerradas, y después son almacenadas, según el tipo de pedido, son las bolsas que se van colocando en cajas de cartón con un adhesivo.	Es semi mecánico el proceso, algunos procesos son mecánicos con máquinas y en otros son manuales.  Se empacan en bolsas bilaminadas y se cierran cuidadosamente, para que así se conserven todas las características del café.



	esta sería una adecuada barrera a la humedad, oxígeno y luz.		
--	--	--	--

<i>Análisis</i>	Según los datos recopilados, la empresa cuenta con sistemas semimanuales de empaquetamiento; y el procedimiento para el empaquetado es: después del último control de calidad, donde guardan en bolsas trilaminadas cerradas, luego se pone en una bolsa de fácil manejo para guardarlo para almacenarlo en una bodega, dentro de cajas de cartón con adhesivos para conservar las características del café.
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022).*

**TABLA 20: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #14**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>14. ¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?</i>	Después del último control de calidad que se realizó al producto terminado y que todo está en condiciones de salir, el encargado de producción coordina con el responsable de ventas para que se realicen los envíos de forma permanente; hacen todas las coordinaciones con el distribuidor para poder enviar lo que es necesario ya que tenemos diferentes servicios y clientes.  El responsable de ventas maneja el Kardex inventario de productos terminados que controla todos los productos terminados, que van saliendo de almacén para ser distribuidos a los diferentes clientes; donde ven la cantidad que sale y el tipo de producto final, e incluso cuales han	Luego de los controles de calidad al producto terminado, coordinamos con el responsable de ventas para que la empresa realice los envíos, dependiendo de tipo de cliente se hace la entrega.  El área de ventas maneja el Kardex de productos terminados, el control de todas las salidas de la planta como producto final, clasificando cual es el tipo de producto usado y las cantidades de cada uno; de esa manera identifican cuáles son los productos que se han quedado en stock.	Cuando se termina de hacer el control de calidad, antes de que el producto terminado salga de la planta, nos comunicamos y coordinamos con la empresa de transportes, para que se realicen los envíos, ellos se encargan de entregarle al cliente.  Nosotros manejamos el Kardex de productos terminados, donde registramos a detalle los productos que han sido terminados; el tipo de producto que es; la cantidad que representa; y también hacemos el seguimiento de pedidos de nuestros clientes, ahí nos damos cuenta que productos no se han enviado.

	<p>quedado y no se enviaron; además realizan un seguimiento de todos los pedidos.</p>		
--	---	--	--

<p><i>Análisis</i></p>	<p>Según los datos recopilados, el proceso de entrega del producto final al cliente, comienza con el ultimo control de calidad luego de ser procesado; es ahí donde se verifica si todo esta okey para después coordinar con el responsable de ventas, y luego realizar el empaquetado y ser distribuido por la empresa contratada a hacer el envío.</p> <p>El tipo de control que maneja el área de ventas para la salida del producto es el Kardex de productos terminados, donde se anotan la cantidad y el tipo de producto terminado, que saldrá del almacén con esto se puede identificar que productos no se han enviado y dar una solución óptima.</p>
------------------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 21: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #15**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<p>15. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor?</p>	<p>Se evalúa mucho es el tema de calidad del servicio y precio del Courier, y porque hay varios en el mercado; especialmente que la empresa Courier distribuya solo alimentos.</p> <p>El tema de la entrega efectiva, consideramos bastante evaluar la confiabilidad en las entregas y que no haya ningún problema; ahora respecto al servicio de entregas por delivery se tiene que reportar a través de una imagen que el cliente recibió el producto, luego lo que hacemos es hacer recoger el Feedback con el cliente.</p>	<p>La calidad del servicio que se contrata y un precio del transporte económico, según el contrato de entrega, eso en lo establecido prácticamente dentro de ese rango, deben tener comunicación con el responsable de ventas para verificar el envío.</p> <p>Que se realice la entrega, para eso trabajan con un seguimiento al recojo y entrega del producto, el distribuidor tiene que reportar enviando fotos cuando recoge y cuando entrega el producto al cliente.</p>	<p>La calidad del servicio y el precio, la fecha acordada.</p> <p>Al momento de su entrega tienen que reportar las fotos del cliente y del producto siendo entregado.</p>

<i>Análisis</i>	<p>De acuerdo con los entrevistados, los criterios que utilizan para seleccionar a los distribuidores son: la calidad del servicio y el precio económico; ya que se usa el tiempo regular de espera y que solo distribuya alimentos.</p> <p>En cuanto a los aspectos claves que considera para evaluar el desempeño del distribuidor es: la confianza de entregar el producto en lo establecido, reportando la entrega mediante fotos y recogiendo el Feedback al cliente de la entrega realizada.</p>
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 22: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #16**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
16. <i>¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?</i>	La verdad antes de que salga el producto se revisa 2 veces, porque ya sabemos que, si no ese costo lo va a cargar la empresa, si el número de unidades no llegó completo no es culpa del cliente; es culpa del encargado de ventas, que no alistó bien porque no contabilizó los pedidos del cliente.	Se revisa el producto para poder concretizar que está en buen estado, porque si no tienen que hacer la devolución y todo un proceso para que llegue al cliente y pasar por las inspecciones de nuevo.	Básicamente tenemos mucho cuidado antes del empaquetado, lo ideal es revisar el producto, verificar que es lo que el cliente ha pedido y en las cantidades que ha solicitado.

<i>Análisis</i>	De acuerdo con los entrevistados, los aspectos clave que considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa es: revisar detenidamente el producto 2 veces con toda la información, porque si no la culpa la asume la empresa, quitándole el prestigio y generando desconfianza.
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 23: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #17**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>17. ¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?</i>	<p>Nosotros contratamos el courier más económico; el que más convenga y el más seguro, ya que tiene un plazo regular de llegada; en las rutas nosotros no podemos decidir, pero más que nada se trata de enviar la mayor cantidad de un grupo programado.</p> <p>Nuestra comunicación es muy directa con el cliente, ellos hacen una llamada o se comunican por WhatsApp con el área de ventas.</p>	<p>Contratan una empresa que hace los repartos, según el que más convenga en lo económico y en el tema de seguridad.</p> <p>El cliente si puede tiene comunicación con el área de ventas, ellos se encargan de brindarle todo tipo de información; ah que hora se recogió el producto de almacén y cuando va a llegar a su destino.</p>	<p>Ellos se encargan de entregarlo con las mejores eficiencias, según su criterio para hacer la entrega, lo que nos interesa es que se hagan los envíos completos en las fechas acordadas.</p> <p>Una vez que el proveedor de transporte haga el envío, como cada producto sale con una guía que permite tener un numero de trackeo, el cliente una vez que hace la compra, se comunica con nosotros a través del número de WhatsApp y se le manda la confirmación de que se ha enviado el producto y el número de trackeo para estar en seguimiento.</p>

<i>Análisis</i>	<p>Los entrevistados indican que, en cuanto a porque considera importante establecer rutas en la distribución de su producto, ellos aseguran que no pueden establecer rutas porque han contratado un servicio muy económico, que solo se basa en un rango regular de llegada; por esta razón, no pueden decidir la ruta y solo se enfocan en enviar la mayor cantidad posible en un solo envío.</p> <p>La manera en la que dan seguimiento a los pedidos que fueron enviados es: a través de un código de envío el cual tiene el producto y esa información es brindada al cliente, cuando se comunica con el área de ventas de la empresa.</p>
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 24: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #18**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>18. ¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?</i>	La facturación a los distribuidores se da en ese momento de la entrega, con una guía de remisión y con una firma de cargo; en el caso de los que son clientes personalizados se les da boletas o facturas electrónicas por cada entrega en el transcurso del día.	La mayoría de las veces la guía de remisión, se entrega en el momento con una firma de la conformidad y las facturas se envían directo al correo o durante el día.	Es virtual, cuando confirmamos que se hizo el envío se manda la factura o guía.

<i>Análisis</i>	Los entrevistados indican que, en cuanto a la facturación de pago a sus distribuidores se da en el momento de la entrega, con su respectiva firma y el documento probatorio de su compra; y en el caso de los clientes personalizados se envía por correo durante el día.
-----------------	---

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 25: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #19**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<i>19. ¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen la devolución o cambio del producto final al cliente?</i>	La calidad del servicio, es lo que hace que los clientes nos prefieran.	Porque aumenta la satisfacción de los clientes, y eso va generando confianza en la medida, en cómo se va dando el trato hacia al cliente.	Para asegurar la calidad de servicio y sobre todo a nuestros clientes.

<i>Análisis</i>	Según los datos recopilados, la razón por la cual la empresa considera importante generar procedimiento y políticas que planteen el cambio o devolución de productos al cliente son: la preferencia, la confianza y la satisfacción de sus clientes.
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

**TABLA 26: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA -PREGUNTA #20**

<i>Preguntas</i>	<i>Entrevistado1</i> <i>Gerente General</i>	<i>Entrevista2</i> <i>Jefe de Producción</i>	<i>Entrevista3</i> <i>Encargado de Distribución</i>
<p>20. ¿Qué medio maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?</p>	<p>Aquí el público se comunica mediante un correo, al área de ventas para hacer llegar el reclamo; y ellos nos hacen llegar una formato de devolución para revisar el producto con el encargado de producción, y ver si amerita o no el cambio, recepcionando el producto para su evaluación; si se da el caso el encargado de calidad le comunica a gerencia para realizar el cambio y retornar el producto al stock de esa mercadería que había salido días anteriores; para que el encargado de ventas elabore un recibo por la devolución del producto junto con la boleta de venta, donde especifica que es el mismo cliente y una ficha donde indica el motivo por que está retornando el producto si ya había salido de almacén.</p> <p>Tiene que comunicar lo sucedido, el cliente debe comunicar y enviar el video como medio de su verificación, indicando que el pedido no ha llegado en buen estado.</p>	<p>El tema de atención al cliente, el recojo, devolución y otros cambios, es mediante un correo al área de ventas; ellos se comunican con nosotros para llenar un formato de devolución en donde revisamos el producto, todo dependiendo del porque ha sido devuelto, con esa información, ya Gerencia toma la medida correctiva, y el encargado de ventas elabora el recibo de devolución con las especificaciones y hace el cambio.</p> <p>Simplemente debe comunicarse con el área de ventas, enviando las pruebas especificando lo que sucede con el producto, para ver la forma en la que se puede llegar a una solución.</p>	<p>Se comunica inmediatamente con nosotros, para se coordine con el área de producción y revisen el formato de la devolución, revisando el producto y lo que indica el cliente, según eso Gerencia da una respuesta dependiendo de eso; nosotros ya nos encargamos de la devolución a detalle.</p> <p>El cliente se debe comunicar con nosotros, enviando todas las pruebas del estado del producto, y aquí se gestiona y responde todo en horas de oficina.</p>

<i>Análisis</i>	<p>Según los datos recopilados, el medio que manejan para el procedimiento de cambio o devolución del producto es: a través de un correo electrónico al área de ventas, llenando un formato de devolución para que verifiquen el caso; el encargado de calidad evalúa el producto y gerencia se encarga de tomar la decisión sobre eso, en caso fuera si se hace el cambio de producto con su boleta y una ficha con lo expuesto.</p> <p>Referente a los aspectos clave que consideran para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final son: la comunicación inmediata con el área de ventas y enviar las pruebas que indican la situación afectada.</p>
-----------------	--

*Elaboración Propia (2022)*

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Interpretación comparativa

Por lo tanto, los resultados que fueron hallados en esta investigación guardan relación con las bases teóricas y los estudios desarrollados, donde la Cadena de Suministro es asociada con las Subcategorías.

En relación con el objetivo principal, analizar cómo se desarrollan las fases de la Cadena de Suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022, se pudo analizar que la empresa desarrolló las 3 Fases de la Cadena de Suministro, ya que según los datos obtenidos la empresa es pequeña y no tiene inconvenientes, por lo cual no hacen uso de mayores procesos o herramientas a los que ya maneja. Así mismo, los proveedores cumplieron con las entregas de insumos y los distribuidores cumplieron con los envíos de los productos terminados, esto debido a que manejaron un Kardex inventario para el control en sus registros de ingresos y salidas, aparte de los controles internos que realizaron en el procesamiento. En base a estos controles se hicieron los requerimientos de insumos en producción y las rotaciones de productos terminados en almacén.

Esto se reflejó con los resultados de la tesis presentada por Pérez (2016) titulada *Diseño de un Modelo de Gestión de La Cadena de Abastecimiento de una Empresa de Procesamiento de Pulpas de Frutas Proe sémica*, donde se destacó la importancia del involucramiento de su personal para la toma de decisiones sobre el mejoramiento de los planes propuestos; debido a que es una pequeña empresa y esto fue una pieza fundamental para su desarrollo; puesto que se manejó una proyección para tener una demanda más adecuada en base a los pronósticos anteriores, a través de un análisis de los errores pasados. Razón por la cual, tener una buena relación con sus proveedores sirvió para poder realizar



una búsqueda, selección y mantención de los estándares por la empresa. Por último, en el proyecto se detectó una viabilidad con poca inversión, lo cual generó beneficios, pero al mismo tiempo una necesidad de un control y un mejoramiento de los planes propuestos, sin embargo, cabe resaltar que, si no hay involucramiento de las demás partes, no será posible implementar mejoras en la empresa.

Alimentando lo expuesto anteriormente, Manrique et al (2019) citando a (Pires y Carretero 2007) indicaron que, la cadena de suministros posee 3 fases: las cuales involucran diferentes procesos y actividades que producen un valor en el producto hacia el cliente final y están compuestas en: la fase de aprovisionamiento donde se obtienen las materias primas que son adquiridas de los proveedores iniciales, la fase de producción donde los materiales son transformados en productos terminados, por último la fase de distribución donde se trasladan los productos finales hasta los lugares de venta para ser adquiridos por el consumidor.

Razón por la cual, esta práctica es importante para la empresa, a fin de que permitió tener un conocimiento amplio sobre la conexión y el funcionamiento entre las fases de la Cadena de Suministro para su desarrollo.

Respecto al primer objetivo específico, describir el panorama actual en la fase de abastecimiento de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022, se pudo describir que el responsable que realizó los pedidos de compra con la cooperativa es el área de Gerencia, a través del correo o del WhatsApp. Así mismo, la empresa contó con basta capacidad de proveedores entre los cuales son 3 a 4 de acuerdo con su necesidad. Por otro lado, lo que se evaluó para la selección de sus proveedores son: el tiempo de entrega en lo establecido, el precio y la calidad de la

materia prima; además las decisiones de compras se realizaron por campañas ya que son productos orgánicos y están en constante función a los requerimientos de producción y los reportes de ventas. Por tal motivo manejaron un Kardex inventario para el control en los registros de ingreso. En base a esto el responsable de calidad se encargó de analizar el estado del producto antes de entrar al área de producción.

Esto se reflejó con los resultados de la tesis presentada por Apaza y Yep (2018) titulada *Análisis de la Cadena de Suministro de Materia Prima en una Empresa Agroindustrial durante los años 2016-2017*, donde se describió el proceso de abastecimiento de frutas, en el cual se encontró que fue el más complejo; debido a que son perecibles y susceptibles en especial cuando la temporada de cosecha está cerca, fue posible que el desabastecimiento de las materias primas se haya dado por falta de frutas en el campo; para esto se tuvo que garantizar específicamente el aprovisionamiento y su calidad; puesto que fueron los principales factores que generaron ineficiencias en producción. Además, se identificó que existía un problema de calidad, falta de compromiso y alta rotación de proveedores, falta de capacidad en la producción, falta de programación en la llegada de las frutas y en consecuencia de ello había incrementos de costos en la producción.

Alimentando lo expuesto anteriormente, Manrique et al (2019) citando a (Bowersox et al., 2007) indicaron que la fase de aprovisionamiento se refiere a la obtención de productos y materiales de proveedores externos, iniciando con la planificación de recursos, contratación de suministro, negociación, atención de pedidos, transporte, recepción e inspección, almacenamiento y manejo, el aseguramiento de calidad; además de esto incluye la responsabilidad de coordinar con los proveedores acerca de la programación, continuidad del suministro, protección contra pérdidas y especulación.

Razón por la cual, es así que la empresa contó con los puntos establecidos, teniendo en cuenta que son productos orgánicos; por lo cual se tuvo en cuenta estar constante revisión del estado de su calidad.

Con respecto al segundo objetivo específico, identificar que procedimientos son claves en la fase de producción de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022, se pudo identificar que la empresa tuvo el control de la producción en el mismo proceso, lo que conllevó a realizar muestras y un análisis para asegurar la calidad del café, mediante el análisis físico, composición química y análisis sensorial, y al final la catación del café en taza para evitar inconveniencias. Además, contó con una comunicación efectiva con el área de Gerencia ante cualquier cambio oportuno para su producción. De manera que había una pronta respuesta por parte de las máquinas semi manuales y por parte de la capacidad operativa de los trabajadores para su desarrollo. Por tal motivo, el encargado de calidad analizó el estado del producto terminado antes de entrar al área de ventas para su distribución.

Esto se relacionó con los resultados de la tesis presentada por Egas (2016), titulada *Optimización de La Cadena de Abastecimiento por Medio de La Gestión por Procesos de La Compañía Avícola Argentina Cía. Ltda.*, donde se recalcó el levantamiento de los procesos que ayudaron a encontrar las deficiencias relacionadas a los procesos de producción de la comida balanceada de animales, entre ellas: las divisiones de las crianzas de animales, las áreas de producción y la clasificación donde se realizan las transformaciones desde la materia prima hasta el producto terminado; así mismo se corrigió y se mostró los pasos para realizar un muestreo de calidad los cuales están basados en los datos técnicos de las condiciones de llegada de la materia prima, lo cual permitió visualizar el análisis del costo

beneficio sobre la decisión acerca de vender o seguir produciendo. Razón por la cual se brindó la oportunidad de negociar materias primas a precios caros con los supermercados, y se realizó una capacitación de manejo de la materia prima junto con un cuadro de control donde se introdujeron los datos del momento (peso, temperatura y aspecto) para que se tomen decisiones de manera segura y se reduzcan los desperdicios.

Alimentando lo expuesto anteriormente, Manrique et. Al (2019, citando a Urzelai, 2006) indicaron que la fase de producción implica hacer uso de sus recursos propios para producir un valor diferencial al convertir la materia prima en un producto; ya sea entregado a una industria o intermediarios de la cadena o al para el cliente final, con la única finalidad de evitar cambios y minimizar los costos de producción.

Razón por la cual, es así que la empresa mostró un buen control en sus procesos productivos, por lo cual tuvo capacidad de pronta respuesta en su desarrollo; lo cual evitó inconvenientes en su producción.

Con respecto al tercer objetivo específico, determinar a los actores que participan y las acciones que realizan en la fase de distribución del producto terminado dentro de la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022, se pudo determinar que la empresa tiene una base de datos para realizar el envío del producto final por tercerización del servicio a cada cliente, de manera que a cada tipo de cliente se le envió la guía o factura por correo electrónico; el responsable que realizó esto es el área de Ventas. Así mismo existió una comunicación entre el transportista y la empresa, lo que permitió enviar dicha información al cliente final para el seguimiento de su producto. Debido a que, no contó con una plataforma de comercio electrónico, ni transporte propio es por eso que terciarizó su servicio. Por otro lado, lo que se evaluó para la selección de sus

distribuidores son: el tiempo de entrega en lo establecido, el precio y la calidad del servicio; además las decisiones de la rotación del almacén se realizaron en función a los reportes de venta. Por tal motivo manejaron un Kardex inventario para el control en los registros de salida. En base a esto, las devoluciones u cambios que fueron muy poco frecuentes, también lo realizó el área de Ventas y sea dio a través de un análisis del estado del producto previa autorización del área de Gerencia, junto con una firma de conformidad.

Esto se relacionó con los resultados de la tesis presentada por Chavarry (2017) titulada *Propuesta de Mejora para los Procesos en la Gestión de la Cadena De Suministro en Base a los Estándares de La Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) en una Empresa Molinera de Arroz-Lambayeque 2016*, donde se identificó los procesos de distribución; para esto se examinó y comparó con los estándares del CPGCS, en el cual se obtuvo que los datos necesitan ser mejorados o repotenciados; así mismo en el proceso de distribución se encontró que las actividades fundamentales eran muy escasas. Razón por la cual se plantearon mejoras basadas en la alineación de las mejores prácticas del estándar del CPGCS como: implementar mejores de servicio al cliente y un plan de capacitación para los empleados; en adición a esto, se propuso medir el desarrollo logístico para visualizar los cambios en el proceso de devolución.

Alimentando lo expuesto anteriormente, Manrique et. Al (2019 citando a Aponte et al, 2012) indicaron que la fase de distribución es importante, puesto que priman las decisiones en relación a las actividades que aseguran el envío del producto hacia el intermediario tales como: transporte, inventarios, gestión del pedido, manipulación del producto y almacenamiento, ya que de esto depende la satisfacción del consumidor final. Además de ello, es el medio que garantiza el cumplimiento de la entrega y la adquisición del

usuario final; es por ello, que aquí se incluyen a los encargados que trasladan el producto final hasta los lugares de venta para su comercialización.

Razón por la cual, es así que la empresa tuvo participación en la distribución por terceros hacia sus clientes, a fin de que permitió brindar dicha información hacia el consumidor final para su seguimiento.

#### **4.2 Limitaciones e implicancias.**

La primera limitación presentada fue, la poca accesibilidad a las bases teóricas (artículos) y antecedentes (tesis) en función a la categoría de estudio; además de ello la poca disponibilidad de plataformas especializadas y actualizadas en los términos relacionados al sector agroindustrial.

La segunda limitación presentada fue, la poca accesibilidad a la coordinación y comunicación con el Gerente de la Agroindustria, para obtener los permisos necesarios antes de realizar la entrevista, debido a su alta demanda de trabajo que estaba relacionada a la pandemia que atravesamos a nivel mundial. Así mismo, no se permitió realizar la entrevista de manera presencial, por temas de seguridad y protocolos establecidos por la empresa.

La tercera limitación presentada fue, el tiempo limitado que tenían los colaboradores para realizar la entrevista, así como también la poca disposición que tenían por sus mismas labores dentro de la empresa, evitando hacer extensiva y profunda dicha técnica.

#### **4.3 Conclusiones:**

Después de haber realizado la discusión y la interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación realizada a la empresa del sector agroindustrial en Satipo- Junín durante el año 2022, se concluyó lo siguiente.

- Con relación al objetivo principal, se pudo concluir que la empresa desarrolló las 3 fases de la Cadena de Suministro, donde se emplearon el Abastecimiento, la Producción y la Distribución, las cuales fueron usadas como herramientas para el correcto desarrollo de su empresa; debido al tamaño de la empresa se utilizaron de manera adecuada todos los recursos; es por ello, que no tuvieron mayores inconvenientes a los que ya realizan. De acuerdo, al último análisis de venta se indicó que las 3 fases se realizaron correctamente; en relación a la fase de abastecimiento contó con un número adecuado de proveedores los cuales fueron fiables y permitieron tener la materia prima a tiempo; en relación a la fase de producción tuvieron un buen control de calidad, gracias a esto el producto ha sido el idóneo, ya que permitió tener la producción planificada en el momento y en el lugar adecuado; y finalmente, en relación a la fase de distribución manejaron la tercerización del transporte externo, lo que permitió tener una buena distribución desde los productos ubicados en almacén hasta la distribución de los productos al cliente final.
- Respecto al primer Objetivo Específico, en relación al panorama actual en la Fase de Abastecimiento de la Empresa, se pudo concluir que se desarrolló bien, ya que según los resultados obtenidos; la empresa contó con una mayor cantidad de proveedores entre ellos 3 a 4 proveedores por necesidad y con una capacidad de respuesta rápida ante cualquier cambio en su demanda. Por otra parte debido al tamaño de la empresa se trabajó en función al requerimiento de producción y al reporte de ventas; es por ello, que Gerencia no realizó estimaciones o pronósticos a largo plazo. Por lo tanto, no contó con un software para el control de sus ingresos, por el contrario, se manejó un Kardex manual.

- Respecto al segundo Objetivo Específico, en relación a los procedimientos claves en la Fase de Producción de la Empresa, se pudo concluir que se desarrolló bien, de acuerdo con los resultados obtenidos; la empresa incluyó en su control de procesos y calidad, el análisis físico, composición química y análisis sensorial, finalmente la catación del café en taza. Así mismo, los trabajadores estaban capacitados ante posibles riesgos en su seguridad durante la producción; es por ello, que conocían cuáles eran los procesos y procedimientos a profundidad sobre cada actividad, además de comunicarse con las demás áreas.
  
- Respecto al tercer Objetivo Específico, en relación con los actores que participan y las acciones que realizan en la Fase de Distribución de la Empresa, se pudo concluir que, se desarrolló bien, conforme a los resultados obtenidos; la empresa tenía comunicación con el distribuidor tercerizado de manera que brindó una adecuada atención de pedidos mediante la base de datos, la cual mostró la frecuencia de compra y para quien fue el envío, esto con el fin de explotar información y analizar las mejoras. Por otra parte, debido al tamaño de la empresa se trabajó en función a los reportes de venta y la rotación en el almacén; es por ello que la empresa tuvo muy pocas devoluciones o cambios en sus productos; razón por la cual no contó con políticas y/o procedimientos formalizados, sino que lo realizó de manera práctica. Por lo tanto, no contó con un software para el control de sus salidas, por el contrario, se manejó un Kardex manual; así mismo, no contó con una plataforma de comercio electrónico para el seguimiento de sus pedidos, sino que lo realizó de manera tradicional con el cliente.



#### **4.5 Recomendaciones:**

Finalmente, luego de haber hecho la conclusión de la investigación se hicieron las siguientes recomendaciones:

- ✓ De acuerdo a la evolución del tamaño de la empresa, se recomendó adquirir una fuente de financiamiento y/o capital de trabajo con la finalidad de analizar, equipar e implementar el desarrollo de su cadena de suministros, así mismo un programa de capacitación para ir internalizando estos cambios, que van a ser sustanciales dentro de su personal; esto permitirá una mayor integración entre las fases y una mayor eficiencia en el uso de sus recursos.
- ✓ Para el caso de la fase de Aprovisionamiento, se recomendó equipar e implementar un área responsable en pronóstico y estimación de demanda para su aprovisionamiento, y un sistema integrado para el control de ingresos; de igual forma, es necesario generar políticas de negocio para mejorar la relación con los proveedores, esto debe ir conforme a cómo evoluciona el tamaño de la empresa.
- ✓ Para el caso de la Fase de Producción, se recomendó equipar e implementar un área responsable que mida el desempeño del control de procesos y procedimientos, en adición a ello plasmar un cuadro de procesos y calidad en flujogramas; de manera que les permita conocer profundamente cada actividad para su óptima producción, todo esto con el fin de que se puedan realizar las acciones correctivas, esto debe ir conforme a cómo evoluciona el tamaño de la empresa.
- ✓ Para la Fase de Distribución, se recomendó equipar e implementar un área responsable en pronóstico y estimación de ventas, y un sistema integrado para el control de salidas; o en todo caso la gestión integral para toda la empresa de manera

que se integren las áreas y la información pueda ser directa. Así mismo, una plataforma para el seguimiento de pedidos del cliente, también generar procedimientos formales para la devolución o cambio de sus productos; de manera que esto permita la búsqueda de mejores relaciones con los clientes y en base a esto se generen acciones correctivas, esto debe ir conforme a cómo evoluciona el tamaño de la empresa.

## REFERENCIAS

Agustina Calatayud, Raúl Katz. (2019) Cadena de suministro 4.0: mejores prácticas internacionales y hoja de ruta para América Latina. BID. División de Transporte III. Título. IV. Serie. IDB-MG-744. Recuperado de: [https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cadena\\_de\\_suministro\\_4.0\\_Mejores\\_pr%C3%A1cticas\\_internacionales\\_y\\_hoja\\_de\\_ruta\\_para\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Cadena_de_suministro_4.0_Mejores_pr%C3%A1cticas_internacionales_y_hoja_de_ruta_para_Am%C3%A9rica_Latina_es.pdf)

Agustina Calatayud, Lauren Montes (2021) Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción. BID. División de Transporte IV. Título. V. Serie. IDB-MG-921. Recuperado de: <file:///C:/Users/KARINA/Downloads/Logistica-en-America-Latina-y-el-Caribe-Oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion.pdf>

APAZA, A. Y YEP, A. (2018), Análisis de la Cadena de Suministro de Materia Prima en una Empresa Agroindustrial durante los años 2016-2017, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623815/Apaza\\_aa.pdf?sequence=12&isAllowed=](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623815/Apaza_aa.pdf?sequence=12&isAllowed=)

Avanza País Región Junín (2022) Plan de Gobierno Región Junín. Recuperado de: [Chrome-extension://efaidnbmninnkcbppcglcfindmkaj/https://declara.jne.gob.pe/ASSETS/PLANGOBIERNO/FILEPLANGOBIERNO/13149.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnkcbppcglcfindmkaj/https://declara.jne.gob.pe/ASSETS/PLANGOBIERNO/FILEPLANGOBIERNO/13149.pdf)

AQUINO, F. (2018), Mejores Prácticas de Gestión de Abastecimiento de Proveedores en Agro Industrias Makao Perú S.A.C 2018, Lima, Perú: Universidad San Ignacio de

Loyola. Recuperado de:

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8427/3/2018\\_Aquino-Ferrua.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8427/3/2018_Aquino-Ferrua.pdf)

BDO (2020) El desafío actual de la Cadena de Suministro. Recuperado de: Chrome

<extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://es->

[www.bdo.global/getmedia/e8625804-aa6b-497b-bf72-3c3721ce7ea0/FAS\\_Cadena-](www.bdo.global/getmedia/e8625804-aa6b-497b-bf72-3c3721ce7ea0/FAS_Cadena-)

[de-suministro\\_v3.pdf.aspx](de-suministro_v3.pdf.aspx)

CHÁVARRY, M. (2017), Propuesta de Mejora para los Procesos en la Gestión de la Cadena

De Suministro en Base a los Estándares de La Council of Supply Chain Management

Professionals (CSCMP) en una Empresa Molinera de Arroz-2016 , Lambayeque, Perú:

Universidad Nacional Pedro Ruiz de Gallo. Recuperado de:

<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/5705/BC->

<160%20CHAVARRY%20CHANKAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CIEN (2022) Reporte de impacto de las exportaciones: empleo y pbi. Recuperado de:

Chrome-

<extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.cien.adexperu.org.pe/wp->

[content/uploads/2022/12/CIEN\\_RIEP\\_sep2022-1.pdf](content/uploads/2022/12/CIEN_RIEP_sep2022-1.pdf)

ECHEVARRÍA, J. (2017), Estrategia de Optimización de La Cadena de Suministro, para

Comercial Davis S.A., Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/146326/Estrategia->

<de%20optimizaci%C3%B3n-de-la-cadena-de-suministro-para-Comercial->

<Davis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

EGAS, J. (2016), Optimización de La Cadena de Abastecimiento por Medio de La Gestión por Procesos de La Compañía Avícola Argentina Cía. Ltda., Cotopaxi, Ecuador: Universidad de Las Américas. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6058/1/UDLA-EC-TIPI-2016-28.pdf>

EY (2021) El 66% de las empresas en el país tiene un nivel de gestión incipiente en su cadena de suministros. Recuperado de: [https://www.ey.com/es\\_pe/news/2021/12/empresas-pais-gestion-cadena-suministros](https://www.ey.com/es_pe/news/2021/12/empresas-pais-gestion-cadena-suministros)

FARFÁN, L. (2017), Diseño de una Estrategia de Optimización del Proceso de Compras de Cía. Minera Teck Quebrada Blanca S.A, Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145992/Dise%c3%bl0-de-una-estrategia-de-optimizacion-del-proceso-de-compras-de-Cia-Minera-Teck-Quebrada.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Gómez-Montoya, R., Zuluaga-Mazo, A., Ceballos-Atehortua, N. & Palacio-Jiménez, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. I+D Revista de Investigaciones, 14 (2), 33-44. Recuperado de: <https://doi.org/10.33304/revinv.v14n2-2019004>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación (6ta,ed.), México, D.F: McGraw-Hill. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

- Humberto Ñaupas Paitán, H., Valdivia Dueñas, M., Palacios Vilela, J., & Romero Delgado, H. (2018) Metodología de la investigación Cualitativa-Cuantitativa y Redacción de la Tesis (5ta.ed.) Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado de: [file:///C:/Users/KARINA/Downloads/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_5TA\\_EDIC.pdf](file:///C:/Users/KARINA/Downloads/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_5TA_EDIC.pdf)
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) Metodología de la investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. Primera edición, Ciudad de México: McGraw-Hill. Recuperado de: <file:///C:/Users/KARINA/Downloads/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>
- LINO, G. (2018), Mejora en La Gestión del Proceso de Abastecimiento de Materia Prima en La Industria de Aditivos Químicos para la Construcción en Lima Metropolitana Caso Sika, Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres. Recuperado de: [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4290/lino\\_ggs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4290/lino_ggs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- López P. y Fachelli S. (2015), Metodología de la investigación social cuantitativa. Edición Digital, Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccua\\_a2016\\_cap1-2.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccua_a2016_cap1-2.pdf)
- Manrique, M.; Teves, J.; Taco, A. y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. Universidad del Zulia (LUZ). Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 24 N° 88, 2019, 1136-1146. Venezuela. Recuperado de: <http://repositorio.unah.edu.pe/bitstream/handle/UNAH/26/Publicacion%20Cientifica%20SCOPUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mecalux Esmeña (2021) La crisis de la cadena de suministro y sus causas. Recuperado de:

<https://www.mecalux.es/blog/crisis-cadena-de-suministro-2021>

Mincetur (2022) Reporte de Comercio Regional Junín. Recuperado de: [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3977713/RCR%20Junin%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1671835775](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3977713/RCR%20Junin%20-](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3977713/RCR%20Junin%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1671835775)

[%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1671835775](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3977713/RCR%20Junin%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1671835775)

Muñoz Rocha, C. (2016). Metodología de la investigación. Primera edición, México, D.F:

Oxford University Press México. Recuperado de: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-lainvestigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>

Ocampo P. y Prada, R. (2016). Orientación a la cadena de suministro y su relación con

diferentes grupos de interés. Una revisión bibliográfica. Revista de Tecnología | Journal of Technology | Volumen 15 | Número 1 | Págs. 117-128. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-OrientacionALaCadenaDeSuministroYSuRelacionConDife-6041524.pdf)

[OrientacionALaCadenaDeSuministroYSuRelacionConDife-6041524.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-OrientacionALaCadenaDeSuministroYSuRelacionConDife-6041524.pdf)

OIT (2021) Cadenas mundiales de suministro en América Latina impactadas por la

pandemia y desafiadas por la aceleración del cambio tecnológico. Recuperado de: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_774438/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_774438/lang--es/index.htm)

PENX (2025) Plan Estratégico Nacional Exportador. Recuperado de: [Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_F](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

[INAL\\_101215.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

PÉREZ, E. (2016), Diseño de un Modelo de Gestión de La Cadena de Abastecimiento de una Empresa de Procesamiento de Pulpas de Frutas - Proe sémica, Ecuador: Universidad de las Américas. Recuperado de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5976/1/UDLA-EC-TIPI-2016-24.pdf>

PERÚ21(2021) Sector de alimentos, agroindustrias y bebidas se perjudican por alto costo de materia prima. Recuperado de: <https://peru21.pe/lima/sector-de-alimentos-agroindustrias-y-bebidas-se-perjudican-tras-alto-costo-de-la-materia-prima-aon-encuesta-global-gestion-de-riesgos-2021-sector-agricola-noticia/>

Portafolio30 (2022) La tecnología, un reto en la cadena de suministros en América Latina. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/innovacion/la-tecnologia-un-reto-en-la-cadena-de-suministros-en-america-latina-572483>



## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	METODOLOGÍA
Análisis de la Cadena de Suministro de una Empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín 2022.	<b>Generales:</b> ¿Cómo se desarrollan las fases de la Cadena de Suministro en una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?	<b>Generales:</b> Analizar cómo se desarrollan las fases de la Cadena de Suministros en una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.	Aprovisionamiento	*Pedidos *Compras *Proveedores *Insumos	<b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva Cualitativa  <b>Población:</b> Colaboradores de una Empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín.  <b>Muestra:</b> 3 colaboradores  <b>Tipo de Muestreo:</b> Censal.  <b>Técnica:</b> Entrevista  <b>Instrumento:</b> Guía de Preguntas
	<b>Específicos:</b> ¿Cuál es el panorama actual en la fase de aprovisionamiento de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?	<b>Específicos:</b> Describir el panorama actual en la fase de aprovisionamiento de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.	Producción	*Procesos *Control *Etapas *Envasado	
	¿Qué procedimientos son claves en la fase de producción de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?	Identificar que procedimientos son claves en la fase de producción de la materia prima en la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.	Distribución	*Rutas *Control *Entregas *Devoluciones	
	¿Quiénes son los actores que participan y cuáles son las acciones que realizan en la fase de distribución del producto final dentro de la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022?	Determinar a los actores que participan y las acciones que realizan en la fase de distribución del producto final dentro de la cadena de suministros de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín en el año 2022.			

*Fuente: Elaboración Propia (2022)*

## ANEXO 2:MATRIZ DE CATEGORÍA

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS
Cadena de Suministro	El concepto de una cadena de suministro integrada se ilustra, relacionando a las empresas que forman parte de ella, como una unidad competitiva y coordinada, mediante un proceso en donde es visto desde su concepción siendo materia prima hasta su transformación en producto terminado para su distribución ,el cuál es compuesto por 3 Fases: Fase de Aprovisionamiento, comprenden los lugares de donde se obtienen las materias primas, las que son gestionadas por los proveedores iniciales; Fase de Producción mediante el cual ,los materiales son transformados y/o convertidos en un producto terminado; y Fase de Distribución donde se traslada el producto final a los lugares de venta para ser almacenados hasta ser adquiridos por el consumidor final. (Manrique (2019), Pires & Carretero 2007)	La categoría de Cadena de Suministro de acuerdo a las teorías revisadas en la presente investigación se divide en 3 subcategorías.	Aprovisionamiento	*Pedidos *Compras *Proveedores *Insumos	Entrevista a 3 colaboradores entre ellos, gerentes, jefes o encargados de una Empresa del Sector Agroindustrial mediante una-Guía de Preguntas.
			Producción	*Procesos *Control *Etapas *Envasado	
			Distribución	*Rutas *Control *Entregas *Devoluciones	

*Fuente: Elaboración Propia (2022)*

### ANEXO 3: CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
Presentación actualizada de las secciones Introducción y Método de la investigación empírica			X	X												
Presentación preliminar de la sección Resultados de la investigación empírica					X	X	X	X								
Presentación final de los Resultados y versión preliminar de la Discusión en la investigación empírica									X	X	X	X				
Presentación final y completa de la investigación empírica															X	X

*Fuente: Elaboración Propia (2022)*

**ANEXO 04: INSTRUMENTO PARA EL TRABAJO DE CAMPO (GUIA PARA LA ENTREVISTA A EXPERTOS: GERENTE GENERAL - JEFE DE PRODUCCIÓN - ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN)**

**Aprovisionamiento**

1. ¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector? ¿Su empresa hasta cuántos proveedores de productos tiene en su cartera?
2. ¿Qué medio usa para solicitar los pedidos de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?
3. ¿Cómo realiza la planificación de compras y que áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente Fase?
4. ¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?
5. ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?
6. ¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?

**Producción**

7. ¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipo de control se maneja en los procesos de producción de insumos?
8. ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?
9. ¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?
10. ¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?
11. ¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?
12. ¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado Molido desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?
13. ¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?

**Distribución**

14. ¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?
15. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor? ¿Generar eficiencia, en Calidad, tiempo y costo??
16. ¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?
17. ¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?
18. ¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?
19. ¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen la devolución o cambio del producto final al cliente?
20. ¿Qué medio maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?

*Fuente: Adaptada(2022)*

## ANEXO 5: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO X JUICIO DE EXPERTOS 1

**Formato de validez basada en el contenido:** “Análisis de la Cadena de Suministro de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín 2022”

MAGÍSTER: Randolph Fernando Ñiquén Levy

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo Bachiller de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, requiero validar el instrumento que utilizaré para la recolección de información con el fin de desarrollar mi investigación satisfactoriamente y así optar el Título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

El título de la investigación es: “ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN SATIPO, JUNÍN 2022”, por el cual es necesario tener la validación de 2 docentes especializados para poder hacer uso y aplicación del instrumento seleccionado, motivo por el cual he considerado recurrir a su persona, debido a su connotada experiencia en investigación educativa

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Definición conceptual de la categoría y subcategorías.
- Matriz de categorías/Matriz de consistencia/Guía de Preguntas para la Entrevista
- Certificado de validez de contenido del instrumento.

**Breve explicación del constructo:**

**La Categoría a evaluar es Cadena de Suministro**, la cual se ilustra, relacionando a las empresas que forman parte de ella, como una unidad competitiva y coordinada, mediante un proceso en donde es visto desde su concepción siendo materia prima hasta su transformación en producto terminado para su distribución, denominado en 3 Fases: Aprovisionamiento, Producción y Distribución. Manrique (2019), citando a Pires & Carretero 2007.

**Criterios de Calificación:**

**1. Relevancia**

El grado en que el ítem es esencial e importante, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4: El ítem “Nada relevante” (puntaje 1), “poco relevante para evaluar” (puntaje 2), “relevante” (puntaje 3) y “completamente relevante” (puntaje 4).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
1	2	3	4

**2. Coherencia**

El grado en que el ítem guarda relación con la categoría que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4: El ítem “No es coherente” (puntaje 1), “poco coherente” (puntaje 2), “coherente” (puntaje 3) y es “totalmente coherente” (puntaje 4).


Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
1	2	3	4

**3. Claridad**

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada Claro” (1 punto), “medianamente claro” (puntaje 2), “claro” (puntaje 3), “totalmente claro” (puntaje 4)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
1	2	3	4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

ITEMS														
"CADENA DE SUMINISTRO"										Relevancia	Coherente	Claridad	Sugerencias / Observación	
<b>APROVISIONAMIENTO</b>														
1	¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector?									1	2	3	4x	
2	¿Qué medio usa para solicitar las órdenes de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?									1	2	3	4x	
3	¿Cómo realiza la planificación de compras y que áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente Fase?									1	2	3	4x	
4	¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?									1	2	3	4x	
5	¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?									1	2	3	4x	
6	¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?									1	2	3	4x	
<b>PRODUCCIÓN</b>														
7	¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipo de control se maneja en los proceso de producción de insumos?									1	2	3	4x	
8	¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?									1	2	3	4x	
9	¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y que áreas están relacionadas?									1	2x	3	4	
10	¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?									1	2	3	4x	
11	¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?									1	2	3	4x	
12	¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado Molido desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos periodos de tiempo?									1	2	3	4x	
13	¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?									1	2	3	4x	
<b>DISTRIBUCIÓN</b>														
14	¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?									1	2	3	4x	
15	¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor?									1	2	3	4x	
16	¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?									1	2	3	4x	
17	¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?									1	2	3	4x	
18	¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?									1	2	3	4x	
19	¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen la devolución o cambio del producto final al cliente?									1	2	3	4x	
20	¿Qué tipo de control se maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?									1	2	3	4x	
Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:														
<p style="text-align: center;">1                      2                      3                      4</p> <p style="text-align: center;">Muy en desacuerdo    Desacuerdo    De acuerdo    Muy de acuerdo</p>														
														
										Nombre del Validador: Mg. Randolf Fernando Niquen Levy. DNI: 41356371				

## ANEXO 6: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO X JUICIO DE EXPERTOS 2

**Formato de validez basada en el contenido:** “Análisis de la Cadena de Suministro de una empresa del Sector Agroindustrial en Satipo, Junín 2022”

MAGÍSTER: Walter Christian Bernia León

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo Bachiller de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, requiero validar el instrumento que utilizaré para la recolección de información con el fin de desarrollar mi investigación satisfactoriamente y así optar el Título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

El título de la investigación es: “ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN SATIPO, JUNÍN 2022”, por el cual es necesario tener la validación de 2 docentes especializados para poder hacer uso y aplicación del instrumento seleccionado, motivo por el cual he considerado recurrir a su persona, debido a su connotada experiencia en investigación educativa

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Definición conceptual de la categoría y subcategorías.
- Matriz de categorías/Matriz de consistencia/Guía de Preguntas para la Entrevista
- Certificado de validez de contenido del instrumento.



**Breve explicación del constructo:**

**La Categoría a evaluar es Cadena de Suministro**, la cual se ilustra, relacionando a las empresas que forman parte de ella, como una unidad competitiva y coordinada, mediante un proceso en donde es visto desde su concepción siendo materia prima hasta su transformación en producto terminado para su distribución, denominado en 3 Fases: Aprovisionamiento, Producción y Distribución. Manrique (2019), citando a Pires & Carretero 2007.

**Criterios de Calificación:**

**1. Relevancia**

El grado en que el ítem es esencial e importante, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4: El ítem “Nada relevante” (puntaje 1), “poco relevante para evaluar” (puntaje 2), “relevante” (puntaje 3) y “completamente relevante” (puntaje 4).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
1	2	3	4

**2. Coherencia**

El grado en que el ítem guarda relación con la categoría que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4: El ítem “No es coherente” (puntaje 1), “poco coherente” (puntaje 2), “coherente” (puntaje 3) y es “totalmente coherente” (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
1	2	3	4

**3. Claridad**

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de “Nada Claro” (1 punto), “medianamente claro” (puntaje 2), “claro” (puntaje 3), “totalmente claro” (puntaje 4)


Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
1	2	3	4

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA GUIA DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

ITEMS																						
“CADENA DE SUMINISTRO”										Relevancia		Coherente		Claridad		Sugerencias / Observación						
<b>APROVISIONAMIENTO</b>																						
1	¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2	¿Qué medio usa para solicitar las órdenes de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
3	¿Cómo realiza la planificación de compras y que áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente Fase?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
4	¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
5	¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
6	¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>PRODUCCIÓN</b>																						
7	¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipo de control se maneja en los proceso de producción de insumos?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
8	¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
9	¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
10	¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
11	¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
12	¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado Molido desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
13	¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>DISTRIBUCIÓN</b>																						
14	¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
15	¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
16	¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
17	¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
18	¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
19	¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen la devolución o cambio del producto final al cliente?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
20	¿Qué tipo de control se maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

Las alternativas de respuesta van de 1 al 4 y tienen las siguientes expresiones:

1                      2                      3                      4  
Muy en desacuerdo    Desacuerdo    De acuerdo    Muy de acuerdo

  
 Nombre del Validador: Mg. Walter Christian Bernia León  
 DNI: 41518214

## **ANEXO 7: ENTREVISTA 1 TRANSCRITA**

### *GERENTE GENERAL - CAFÉ TOSTADO EN GRANO*

*Buenas Días/Tardes/Noches*

*Soy la Bach, Karina Medina Flores, estudiante de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, el motivo de la presente entrevista es el recojo de información para contribuir en la investigación de mi tesis académica para obtener el Título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.*

*Toda la información recopilada será destinada estrictamente para fines académicos, la siguiente entrevista está enfocada a conocer la visión y experiencia del Gerente General, Jefe de Producción y Encargado de Distribución en todo el proceso que involucra la cadena de suministro en la empresa.*

*Muchas gracias por su colaboración en esta entrevista.*

#### *PRIMERA FASE- Aprovechamiento*

1. ¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector? ¿Su empresa hasta cuántos proveedores de productos tiene en su cartera?

Tener una diversidad de proveedores, eso también de alguna manera nos ayuda a elegir, tener mayor cantidad de opciones tanto a nivel de producto, sino también el tema de la calidad y los precios que van de la mano en realidad para nosotros, cuando elegimos un proveedor nosotros evaluamos mucho si la calidad va en función de nuestras necesidades lógicamente, desde la compra de un envase, también va de la mano con el precio, entonces tener una buena cantidad de proveedores para nosotros es importante, porque nos da mayor capacidad de decisión

tanto a nivel de calidad y precio, nosotros tenemos 12 proveedores entre todo lo que necesitamos para la empresa hasta el transporte.

2. ¿Qué medio usa para solicitar los pedidos de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?

Generalmente es por correo electrónico, pero ya en los últimos tiempos se realiza bastante por WhatsApp, enviamos una orden de compra, ahí colocamos todo lo que es necesario en función a eso, luego se verifican que los insumos que ingresan en buen estado, pasan a recepcionarse, y luego realizamos el depósito de dinero, el pago no pasa de los 15 días, en la mayoría de casos se paga contra entrega, esta es la ruta.

El responsable de producción se fija todo lo que se necesita de acuerdo con el Kardex inventario de productos en proceso que maneja donde se hace el conteo minucioso, verificando el estado de los productos existentes que fueron procesados y de los que están siendo como su cantidad respectivamente, conforme a esto nos envían el requerimiento de las necesidades, nosotros manejamos el Kardex inventario de materias primas donde se controlan todos los insumos que van ingresando, donde vemos la cantidad y el tipo de insumo, entonces yo me encargo de hacer las órdenes de compra solicitando los insumos a la cooperativa de agricultores, realizando la búsqueda y la evaluación de proveedores, y todo tipo de coordinaciones con proveedores y clientes; en el momento de la llegada de los insumos, el responsable de calidad examina todo y conforme a esto se realiza la transferencia, y procedo a llenar el Kardex inventario de materias primas.

3. ¿Cómo realiza la planificación de compras y qué áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente fase?

Se toma la decisión por campaña porque lo que tenemos son insumos perennes, hay un momento en la cual está en floración, hay un momento en la cual necesita abonamiento, en realidad se hace el pedido con anticipación porque son productos de origen ecológico, entonces siempre es en función a la etapa fenológica del cerezo, y básicamente en función a los requerimientos del Kardex que hace el encargado de producción, más que nada en función a las necesidades que hayan, de acuerdo a como se encuentra nuestra demanda para lo cual ya vendría a ser nuestra proyección anual, aquí lo importante es saber cuál es mi requerimiento al punto de saber lo que necesitamos, en todo tiempo está la comunicación, incluso para las muestras que también producen gastos; por eso planificamos las compras del cerezo anualmente, y se compran 2 veces al año, pero si hay algunos ajustes lo hacemos 4 veces al año, aquí tiene que ver el tema del procesamiento, y cuánto se tiene que dejar en el área de producción, debido a que lo hacemos por campañas, por eso lo separamos en microlotes que son espacios pequeños para no procesar todo y que las características sensoriales del café no se pierdan, cuando lo tostamos es de acuerdo a lo que vamos teniendo ya que nunca procesamos en grandes cantidades, porque eso nos convertiría en cualquier empresa que procesa café como un commodity; nosotros trabajamos con cafés de especialidad, ese es nuestro valor diferencial, más que proyección de consumo son para nuestros clientes, así que es en función a cuantos

clientes tenemos, y a los nuevos canales que pretendemos llegar, donde incrementaremos nuestra cartera lo que vendría a ser más tiendas.

Al momento de la llegada de los insumos a la planta, el encargado de calidad lo examina y verifica para poder desplazar todo en función de la necesidad que exista en ese momento, prácticamente es coordinado y ya luego pasa a procesar el cerezo.

4. ¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterio utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Es importante porque siempre se va desarrollar nuevos productos que provienen del tema agrícola, entonces hay que ir experimentando, si bien es cierto estamos del lado práctico, generalmente tenemos contactos con las pequeñas parcelas de los agricultores, donde se van creando nuevas variedades de café probando porque no todas se adaptan, sumando a esto de que a veces van apareciendo insumos que tienen nuevos componentes que ayudan a mejorar el tema del procesamiento, en función a eso también vamos evaluando la posibilidad de ir probando con otros proveedores que no tienen ese producto, y el otro tema es que a veces hay clientes que te piden determinado tipo color de envase, que la etiqueta tenga un toque brillante por ejemplo, y así vamos analizando esos aspectos que de repente antes no lo trabajábamos, pero ahora con este cliente tenemos que hacerlo, entonces sí para nosotros es importante, por eso generalmente tenemos que ir participando en ferias, para ver también la mayor cantidad de ofertantes de insumos que pueda servirnos.

Para mí es el tema de calidad y precio, seleccionamos al proveedor por el tema de calidad y precio, en base a eso decidimos si vamos con él, para que tengas una idea, uno tiene que tener proveedores hasta para hacer el delivery, sabes que hay

mucha disponibilidad, y también muchos costos, por ejemplo en lima la gente evalúa mucho el tema de costos, cuanto menor precio ofrezca se adquieren más servicios, pueden tener un pedido en comas y es necesario que llegue a un punto de distribución y luego se distribuya, como son pedidos un poco más personalizados porque que también hacemos ese tipo de servicios.

5. ¿Qué aspectos claves considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?

El tema del tiempo de entrega, para nosotros es muy importante y luego hay algunos proveedores que incluso te dan el producto, y complementan su trabajo con un tema de hacer seguimiento de cómo va el producto que vendieron, si funciona o no, consideramos bastante importante porque no se trata solamente de vender, si no realmente de saber si funciona o no funciona, porque si no la siguiente ya no se le compra.

Normalmente el responsable de producción hace ese tipo de evaluación, ósea básicamente lo que le pido es que me hagan un reporte, si hablamos del tema agrícola entonces es eficiencia, por ejemplo si a veces me tocó sacos para almacenar el café pero me tocaron muy deficientes, y yo pagué 6 soles por cada saco, y parecía un saco de 3 soles en calidad, todo esto hago que lo pongan en un reporte con fotos uno para ponerlo en consideración al proveedor y segundo para buscar una mejor oferta en ese producto; sólo se hacen los reportes cuando algo está mal o sólo cuando es necesario, pero no son permanentes.

6. ¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?

Hay algunos proveedores que por ejemplo te dan hasta capacitaciones, algunos proveedores que hemos tenido se les acompañó en el tema de las parcelas demostrativas, entonces de alguna manera te van fidelizando también, ya hay un vínculo más directo con uno, hay otros proveedores en cambio que solo te venden el producto en sí y se acabó, y sí pasan esas cosas, en nuestro caso hay una buena comunicación con los proveedores que venimos trabajando y la verdad es que hasta ahora vamos bien.

### SEGUNDA FASE- Producción

7. ¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipos de control se manejan en los procesos de producción de insumos?

En realidad, nos permite conocer los productos y procesos que van en cada instalación, controlar los tiempo en los procesos, y ver la capacidad de respuesta de la planta instalada; sobre todo nos ayuda a reducir costos y a mantener la calidad que garantiza el producto, digo reducir costos por que por un producto que llegue en estado no óptimo para consumo o que tenga por ahí cierto problema o algún defecto, entonces ya estoy perdiendo clientes con esos productos, entonces todos esos controles al final de cuentas se traducen en un tema de costos; y sin un control en la producción no se garantizan los procesos en nuestro producto final y no cumpliría con la calidad que se requiere.

Básicamente es desde la producción, el responsable maneja un Kardex inventario de productos en proceso, donde actualiza, cuantos productos están disponibles en stock que han sido procesados listos para entregar a clientes o simplemente que son para contramuestras en planta, y se realiza el seguimiento de



cada producto todo esto es durante el proceso productivo; esto es muy diferente al control que se realiza solo en entrada y salida del producto, esto solo es de la producción exactamente todo lo que va a ser transformado.

8. ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?

Haber tener el cerezo para nosotros es una fortaleza porque si no de donde producimos el café, segundo es el conocimiento en este caso es la parte de producción hasta su distribución como producto final, que es el café tostado en grano y el tercero es el mercado que pueda aceptar el producto que tenemos y que podamos colocar lo que hemos producido, para seguir el circuito.

En este caso, lo realiza el responsable de control de calidad, porque como tenemos el tema del control de digesa, entonces necesariamente siempre hacemos esos controles aleatorios, incluso siempre por un tema de muestreos, cada vez que hacen determinados microlotes por eso tienen que ser registrados permanentemente; justamente eso se pone en los controles de calidad como la fecha en la que se procesó, el tipo de café que se hizo, de que lote es, la cantidad y el peso, el nivel de algún problema que podría haber pasado, todo ese proceso a detalle, los controles son muy estrictos prácticamente eso es el valor agregado, de manera que afecta al precio final, y todos han salido bajo estas condiciones tanto el tipo de molienda y el tostado, evaluados desde el café en grano hasta el café en taza, eso determina el nivel de especialidad del café, cada uno con código de identificación.

Control de calidad es un trabajador más que realiza específicamente las funciones de calidad, a través del muestreo, es el responsable de las contramuestras

saber identificar qué tipo de café y de que lote es, él es el que ve todo eso, está dentro del área trabajando de manera conjunta con el área de producción, existen 3 tipos de control de calidad; primero antes de despulpar, dentro del proceso de transformación y el otro para ser empacado, en realidad todas las etapas del café son delicadas desde el inicio, de esto va a depender el perfil sensorial que tenga el café; segundo para saber si tu café es de los buenos, hay una evaluación que se realiza para ver la cantidad en taza del café, si está tan limpia para poder decir que es café de especialidad, todos esos procesos son determinativos y tienen relevancia directa, no hay nada que no tenga relevancia, todos los procesos del café son directamente proporcionales; todo lo que se hace es con la finalidad de sacar un buen café en taza, entonces control de calidad no solo es al inicio si también al final, está el análisis físico, químico, microbiológico, organoléptico, tanto para el análisis físico en humedad y en tostado, así como el análisis de taza y los daños en taza; a todo esto se puede dar un seguimiento conocido como trazabilidad del café, que permite asegurar la calidad desde su origen y así cumplir con las exigencias que determinan su calidad, consistencia y el valor en el mercado.

9. ¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?

Efectivamente hay productos que han sido desarrollados de manera excelentes pero han tenido poca rotación, y en otros casos raros la producción ha tenido que adaptarse a la demanda, porque va de la mano con el precio y la decisión que toma Gerencia, por ejemplo tenemos unos productos como chocomiel y macamiel que son productos elaborados con panela y cacao en polvo, son orgánicos muy

agradables porque parecen Nutella, estos son productos de buena rotación, también hemos tenido casos donde hemos desarrollado productos que no han sido de mucha llegada al consumidor, entonces ahí lo que hacemos básicamente es colocarlo a nivel de promoción con algunos productos en packs, o hacerlo rotar con un descuento del 15% aquí si te compran todo el bloque, de tal manera que el producto puede ser bueno pero no lo probaron por sí solo, y lo prueban y luego empiezan a generar esos cambios, aquí le damos un periodo para ver cómo se va manejando la situación, si el consumidor empieza a pedir más o en otro caso no le gustó y nunca más lo vuelve a pedir, en estos pocos casos lo quitamos de la cartera de productos, porque nos dimos cuenta en nuestros reportes de ventas y en los pedidos para otras tiendas.

Para esto, Gerencia ya ha hecho una planificación anual previniendo estos casos, visualizando los pedidos y las ventas anteriores, que se han hecho con el objetivo de predecir circunstancias parecidas, aquí Gerencia y Producción están en constante comunicación ya que maneja el Kardex inventario de productos en proceso donde se verifican el estado de los productos existentes, cuáles han sido procesadas y cuales no, las cantidades que son para la entrega o las que se quedan en stock de planta, según esto el encargado de ventas determine que producto y que cantidad se enviará de acuerdo a los cambios que hay en su demanda conforme a los últimos reportes de ventas, ya sea para rotación o para que lo saquen de la cartera de productos.

10. ¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?

Mientras están más capacitados la calidad de la producción será muy buena, estamos hablando de productos de origen orgánico, la manipulación y el uso de las máquinas en cada etapa son primordiales, tener el conocimiento de que es lo que se va a procesar no se puede procesar todo para que las características sensoriales del café en el producto terminado no se pierdan, porque tienen que estar constantemente moviendo para que se seque uniformemente, porque si se queda en una sola posición no se seca uniformemente y empieza a generarse hongos en la parte que no esta tan expuesta al aire, es bien delicado el proceso, ya que dependen de eso cada uno de los productos.

11. ¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?

Optando por las medidas de control como la inducción a los nuevos en las reuniones del encargado de producción , orientando y delegando el uso de las máquinas e insumos a utilizar, el mantenimiento adecuado para preservarlos, sobre todo el uso de ropas holgadas, botas ya que trabajamos con agua, un mandil y el cabello cubierto, se precisan las funciones de los miembros y los espacios de la zona en la que se trabaja.

12. ¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado en Grano desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?

Okay, toma nota el proceso de elaboración va desde el cerezo hasta ser café tostado en granos o molidos, hay 2 formas de procesar en seco llamado ”café verde” y en húmedo llamado “café pergamino”; para el húmedo es despulpado, fermentado,

lavado, secado, trillado y luego pueda ser tostado o molido; para el seco es clasificado, secado, descascarillado y luego pueda ser tostado o molido, ambos pueden ser porque consideramos como producto final al café tostado en grano y al café tostado molido que está listo en tu taza; la etapa del despulpado del cerezo consiste en extraer la membrana o el epicardio del grano, la fermentación básicamente es para que desarrolle aromas y sabores del café sensorial, el lavado básicamente es para eliminar las enzimas de lo que se generó durante el procesos de segmentación, el secado es para tener una llegada al 12% de humedad del café, el trillado es para remover la capa del pergamino que quedó del procesamiento en húmedo y el descascarillado es para separar la cáscara restante del procesamiento en seco; el tostado es ya para tener el café como tal para que pueda ser comercializado y consumirlo y el molido consiste en reducir el tamaño de las partículas con la finalidad de que cada partícula de cada tipo de molienda de café, sea el producto terminado en la extracción; después de eso se hace el empaquetado y luego se consume directamente.

No hay nada químico para su conservación, pero sí utilizamos bolsas apropiadas para guardar el café que son especiales para mantener la temperatura y la humedad.

13. ¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?

Contamos con ambos manuales y a máquinas, lo único que se hace manualmente es el lavado, el secado y el fermentado son en tinas y en el sol, los demás se hacen con máquinas.

Aquí el responsable de producción continúa con el Kardex inventario de los productos en proceso con respecto a esto no hemos tenido problemas hasta ahora, porque cuando se realiza un muestro de un determinado lote hacemos microlotes pequeños por ser un café de especialidad, entonces no hemos tenido problemas de bolsas abiertas o que la válvula ha estado mal, no hemos tenido problemas en ese aspecto, como mencione antes tenemos el encargado de calidad realiza los controles antes de procesarlos, durante y después de procesarlos para no tener inconvenientes, se comienza empacando en bolsas trilaminadas cada una respectivamente cerradas herméticamente, para conservar el aroma y la esencia, después se pone en una bolsa para un fácil manejo, finalmente se concluye este proceso, almacenando el producto en las bodegas, que están el centro de acopio o almacén; en casos que sean por pedidos de otros clientes, las bolsas se colocaran en cajas de cartón selladas con adhesivo, más que nada protegemos el aroma y el sabor del café, entonces es necesario que el empaque se conserve y además evite que olores y sabores extraños penetren el café y puedan alterar las características mencionadas, esta sería una adecuada barrera a la humedad, oxígeno y luz que se debe tener en cuenta al momento de escoger el empaque para el café, para que impida que ingresen al producto ya que sabemos que los rayos ultravioletas catalizan y aceleran la ranciedad de los aceites y grasas de ahí la importancia de disminuir el efecto de esos rayos.

### TERCERA FASE- Distribución

14. ¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?

Después del último control de calidad que se realizó al producto terminado y que todo está en condiciones de salir, el encargado de producción coordina con el responsable de ventas para que se realicen los envíos de forma permanente, hacen todas las coordinaciones con el distribuidor para poder enviar lo que es necesario ya que tenemos diferentes servicios y clientes, digamos cuando es una tienda distribuidora se le entrega la mercadería en un punto acordado con su guía de remisión, y el pago lo hace directamente a cuenta de la empresa, en el caso que fuera una feria, el trato es totalmente directo con el comprador, ahora si en caso fuera un delivery allí tercerizamos todo el servicio de traslado del producto final con todos los detalles que solicitó hasta que llegue a la puerta de su casa con su factura y el pago lo hace a través de una cuenta.

El responsable de ventas maneja el Kardex inventario de productos terminados que controla todos los productos terminados que van saliendo de almacén para ser distribuidos a los diferentes clientes, donde ven la cantidad que sale y el tipo de producto final, e incluso cuales han quedado y no se enviaron, además realizan un seguimiento de todos los pedidos mucho más cuando son personalizados a través de la data de clientes privada.

15. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor? ¿Generar eficiencia, en Calidad, tiempo y costo?

En este caso, se evalúa mucho es el tema de calidad del servicio y precio del Courier, y porque hay varios en el mercado, pensando siempre desde el lado del consumidor, nos aseguramos de que compren más seguido y no lo vean super caro,

porque tener un horario de llegada exacta es un servicio demasiado caro y el consumidor lo que hoy por hoy quiere es ahorrar, porque al momento que hacen un pedido lo miran y dicen wow mejor me voy al supermercado y lo consigo más barato, igual algunos todavía no tienen esa mirada de la calidad en el producto, con tal que sea café lo compran nomás, en cambio hay otros clientes que no, se acostumbran al perfil de su café, el tipo de entrega y el trato que le da la empresa, entonces siempre vamos a tener preferencia a ellos, por el lado de la empresa lo que analiza son los costos para el cliente pueda animarse y especialmente que la empresa Courier distribuya solo alimentos, en base a esto se decide si tercerizamos con ellos, no trabajamos con horarios específicos porque tenemos un servicio muy económico de entrega.

El tema de la entrega efectiva, consideramos bastante evaluar la confiabilidad en las entregas y que no haya ningún problema, el tiempo no lo medimos porque ellos tienen prácticamente 12 horas para que el motorizado llegue, salvo sea un cumpleaños ahí es otra cosa, ya se puede entablar otro tipo de servicio, pero les costaría un precio aparte, ahí si llegaría en cuestión de minutos, pero es el doble de lo que paga usualmente el cliente; ahora respecto al servicio de entregas por delivery se tiene que reportar a través de una imagen que el cliente recibió el producto, luego lo que hacemos es hacer recoger el feedback con el cliente, si recibió todo okay entonces está todo conforme , si o si en el día, por ejemplo, si la entrega es hoy, entonces hoy mismo me comunico, no puedo esperar hasta el día siguiente, al contrario, tengo que estar segura de que si le entregaron el producto; pero en el caso del servicio de entrega que son para las tiendas distribuidoras, es diferente porque



ahí básicamente firman un cargo de conformidad del producto, si hablamos de las entregas entonces es eficiencia.

16. ¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?

La verdad antes de que salga el producto se revisa 2 veces porque ya sabemos que si no, ese costo lo va a cargar la empresa, si el número de unidades no llegó completo no es culpa del cliente, es culpa del encargado de ventas que no alistó bien porque no contabilizó los pedidos del cliente, entonces yo no le puedo decir al cliente me equivoqué te lo cargo para la próxima, ese traslado otra vez significa más combustible en caso del envío para el distribuidor o en pagar otro delivery en caso del envío personalizado, y esto va generando desconfianza y si ha pasado, no es que no ha pasado por ejemplo no revisar bien el mensaje o no ver cuánto pago, cuando pasa esto encima se le tiene que enviar un regalito para fidelizar a algo que fue un error humano.

17. ¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?

Para realizar los envíos, nosotros contratamos el Courier más económico, el que más convenga y el más seguro, ya que tiene un plazo regular de llegada, en las rutas nosotros no podemos decidir, pero más que nada se trata de enviar la mayor cantidad de un grupo programado para que se envíe tal fecha, y que estos lleguen según lo esperado, así evitamos envíos en partes, el envío sería más caro por la cantidad de veces que se ha enviado, el combustible.

Um, en este caso no tenemos ningún tipo de seguimiento para ver el estado de los pedidos a veces hay un aplicativo, pero en este caso no hay un seguimiento exacto porque no contamos con ese servicio, lo que pasa es que no tenemos plataforma de compras lo que es el comercio electrónico, entonces al no tener esa opción es imposible hacer un seguimiento para ver el estado real del pedido, no tengo ese sistema.

Nuestra comunicación es muy directa con el cliente, ellos hacen una llamada o se comunican por WhatsApp con el área de ventas, pero lo que mencionas eso se llama comercio electrónico esa plataforma tiene esa posibilidad de poder hacer seguimiento en tiempo real de cómo se encuentra su pedido, sin necesidad de que se haga una llamada telefónica o escribir por WhatsApp, el mismo cliente puede ingresar su orden de pedido y chequear como está, pero ese servicio yo no tengo todavía.

18. ¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?

La facturación a los distribuidores se da en ese momento de la entrega con una guía de remisión y con una firma de cargo, en el caso de los que son clientes personalizados se les da boletas o facturas electrónicas por cada entrega en el transcurso del día, lo que ayuda en el momento de la devolución ya que es el medio comprobante de la compra, muchos de ellos no quieren firman los cargos entonces solo se da boleta o factura, ya no se imprimen los comprobantes de pago todo es electrónico a causa de la pandemia, antes todo iba dentro de la caja, pero ahora es virtual.

19. ¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen la devoluciones o cambio del producto al final a los clientes?

La calidad del servicio es lo que hace que los clientes nos prefieran, y según como entendemos ante lo que piden respecto al producto que se les ha vendido.

20. ¿Qué medio maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?

Ah ya, aquí el público se comunica mediante un correo al área de ventas para hacer llegar el reclamo, y ellos nos hacen llegar una formato de devolución para revisar el producto con el encargado de producción y ver si amerita o no el cambio, recepcionando el producto para su evaluación, si se da el caso el encargado de calidad le comunica a gerencia para realizar el cambio y retornar el producto al stock de esa mercadería que había salido días anteriores, para que el encargado de ventas elabore un recibo por la devolución del producto junto con la boleta de venta donde especifica que es el mismo cliente y una ficha donde indica el motivo por que está retornando el producto si ya había salido de almacén, porque ahí el cliente personalizado o el distribuidor va a tener favor, porque nosotros no devolvemos el dinero, generalmente se hace un cambio de producto, a esto el encargado de ventas realiza un reporte de las mercancías que se han vendido y aquellas que han regresado como la que mencioné, la data de clientes es el seguimiento de los pedidos entregados, estas están en un Excel totalmente privado con el objetivo de saber con qué frecuencia compra esa persona, esto ya no entraría en los Kardex inventarios.

En la distribución usualmente no tenemos incidencias salvo sea el motorizado ahí tiene que comunicar lo sucedido, pero generalmente las incidencias las da el cliente final, por ejemplo imagínate que llegó un envase quebrado, el cliente debe comunicar y enviar el video como medio de su verificación indicando que el pedido no ha llegado en buen estado; ahora por el lado de producción si hay problemas por factores totalmente externos también tienen que comunicarlo para ver cómo podemos mitigar el problema, pero eso normalmente no pasa porque el café no es un producto perecible y porque generalmente nuestras producciones son constantes, no es que hagamos grandes volúmenes y ya, si no que siempre estamos en mercadería que se procesa es mercadería que tiene que ser vendida, justamente ese es nuestro valor agregado en lo que es café, la frescura porque si no mejor vas y te compras un altomayo, entonces por ahí no va nuestra producción, pero si pueden haber factores externo por ejemplo, un problema de control de la humedad en el almacén y eso puede estar afectando a las bolsas, a pesar de que las bolsas son muy especiales; y en la compras ahí básicamente lo que se tiene que hacer es comunicar a los proveedores para ver de qué manera, si es que realmente tiene un problema toda la producción, entonces eso ya no se puede vender al mercado, por ejemplo si son factores totalmente externos que no están dentro de la bolsa y me refiero a que los productos estén terminados en caja listos, y que alguna cosa o ser vivo entró por ahí, o el tema de humedad, entonces ahí si es un problema, pero la verdad no se ha visto mucho esa situación ,pero si son externalidades que pueden pasar por un mal control.

## **ANEXO 8: ENTREVISTA 2 TRANSCRITA**

### *JEFE DE PRODUCCIÓN - CAFÉ TOSTADO EN GRANO*

*Buenas Días/Tardes/Noches*

*Soy la Bach, Karina Medina Flores, estudiante de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, el motivo de la presente entrevista es el recojo de información para contribuir en la investigación de mi tesis académica para obtener el Título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.*

*Toda la información recopilada será destinada estrictamente para fines académicos, la siguiente entrevista está enfocada a conocer la visión y experiencia del Gerente General, Jefe de Producción y Encargado de Distribución en todo el proceso que involucra la cadena de suministro en la empresa.*

*Muchas gracias por su colaboración en esta entrevista.*

*PRIMERA FASE- Aprovisionamiento*

1. ¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector? ¿Su empresa hasta cuántos proveedores de productos tiene en su cartera?

Mira la empresa trabaja con proveedores que son pequeños agricultores, esos proveedores tienen un certificado de comercio justo que es el SPP, un sello de comercio justo, pero para pequeños productores, entonces ahí podemos saber que existe un control en la calidad de insumos; ahora tiene que haber una mayor cantidad de proveedores para poder decidir, no trabajamos con agricultores mayores a 2 hectáreas de café, nuestros proveedores tienen entre 1 a 2 hectáreas, la cooperativa con la que nosotros trabajamos tiene 120 socios de los cuales nosotros trabajamos con el 10% de ellos.

2. ¿Qué medio usa para solicitar los pedidos de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?

Las compras lo realiza Gerencia, a través de una solicitud de orden de compra por correo electrónico, ahí se le hacen llegar al área técnica de la cooperativa para poder ir ver el cerezo, ahí se da el tema de trabajo de campo técnico, donde se va a ver el proceso post cosecha del cerezo, y después la transferencia interbancaria o un cheque dependiendo mucho de los montos y la disponibilidad de dinero que haya, la transferencia es a la cooperativa ya ellos les pagan a sus socios, verificamos que el agricultor reciba el monto que se ha pactado, porque tienen un acuerdo directo con el agricultor acerca de la calidad del insumo.

La coordinación y comunicación se da entre Gerencia y Producción, donde enviamos el requerimiento de lo que necesitamos en base al Kardex de productos en proceso y se lo pasamos a Gerencia para que ellos hagan el contacto con los proveedores y soliciten los insumos que son requeridos, al momento en que llegan los insumos nosotros nos encargamos de contabilizar cada uno y el encargado de calidad está evaluando todo lo que está ingresando, para ya poder almacenarlo y procesarlo, con esto decimos que todo lo que llegó es conforme, para que el responsable de Gerencia lo ingrese al Kardex de materias primas ya luego se autoriza el pago a los proveedores.

3. ¿Cómo realiza la planificación de compras y qué áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente fase?

Gerencia toma la decisión de la cantidad de cerezo a comprar en función a lo que nosotros le comunicamos, básicamente todo depende mucho de la demanda que se tiene con los clientes ya que son productos ecológicos y el precio es diferenciado, ahora nosotros enviamos esos requerimientos en función al Kardex que manejamos

de esta forma Gerencia hace su proyección anual, actualmente las compras se hacen 2 veces al año ahí se va tanteando como se mueve la demanda de acuerdo a esto se gestionan más los pedidos, por ejemplo este año se había proyectado vender una cierta cantidades, pero con este tema del cambio de gobierno y todo eso, no hemos logrado concretizar, varios mercados se han estancado, y como nosotros vendemos café orgánico entonces eso es producción orgánica, comercio justo y precio diferenciado esto un poco nos ha hecho desistir la compra de más cantidad.

Tenemos un almacén donde se juntan los insumos que van llegando, donde se analizan a detalle antes de ser procesados, mayormente se han separado por 2 grupos, uno para almacenar y el otro para ventilar porque como hay bastante humedad, tenemos uno preparado para eso.

4. ¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterio utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Porque tienen que garantizar la salida del producto, es decir la calidad de cada producto, si hay alguna contaminación cruzada en el campo puede contaminar todo el lote que se ha trabajado, basta que algo externo entre al lote puede malograr toda es por eso que se evalúa desde el campo.

Tienen que ser socios activos de la Cooperativa, tienen que estar dentro de la certificación orgánica porque no todos tienen certificados orgánicos, y tener el precio accesible para nosotros, en base a esto se escoge a los que tengan el cerezo de calidad para poder trabajar con ellos.

5. ¿Qué aspectos claves considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?

En aspectos clave más que nada con ellos, es la fidelidad porque te pueden decir muchas cosas, pero pueden suceder otras, más que nada el compromiso de ellos es lo que tú tienes, ellos tienen que entregar en una fecha específica que es a través de un cronograma de entregas, no pueden entregar fuera de ese cronograma porque el producto se pasa de ser maduro.

6. ¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?

Nosotros prácticamente estamos integrados con los proveedores porque tenemos asesoramiento, vemos el tema de post cosecha que cumpla el tema técnico, como del medio ambiente, justamente de esa manera estamos integrados con los proveedores, sobre todo tenemos la comunicación directa de poder expresarles cómo queremos los insumos y también podemos ver que ellos cumplan con lo que se ha pactado.

SEGUNDA FASE- Producción

7. ¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipos de control se manejan en los procesos de producción de insumos?

La empresa se basa en las buenas prácticas de manufactura donde la trazabilidad se aplica en todo el proceso de elaboración hasta tener el producto acabado, entonces nosotros podemos saber de qué tipo de café es, de que lote es, que procedimientos o maquinas han sido, o si hay alguna medida por corregir en todo el proceso que ha sufrido, sobre todo para mantener la calidad del producto, porque si no controlamos, por ejemplo una de las muestras haya sido mal tostada o quemada, como trabajamos con granos ellos pueden emitir sabor rancio y si no hacemos el monitoreo no sabremos cuál de las muestras, ni cuando ha sido procesada, eso es lo



que tenemos que saber en qué lote ha sido y porque ha sido, saber la temperatura, la humedad y el exceso de fuego.

En producción manejamos el Kardex de productos en proceso, donde actualizamos los insumos que están siendo procesados, y la cantidad, haciendo los seguimientos a los que son para entrega y los que son para la muestra de la empresa, básicamente al final observamos cuántos son para la entrega y cuantos quedan para el stock en planta.

8. ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?

Como te digo aplicamos los principios de las buenas prácticas de manufactura, ahí se hace el control de la planta y el control en cada máquina como darle mantenimiento, cuantas horas procesadas fueron, cuantas horas están trabajando los que están procesando, eso cada mes se sistematiza y sabemos que días han trabajado, cuantas horas se invirtió, cuanta energía se está consumiendo, cuantas horas hombres se está invirtiendo.

El control de calidad es un área intermedia prácticamente que está en todo el todo el proceso, en cada máquina tú ves cuanto de peso pierde, si hay cascarillas, como está el tostado, como está la coloración; pero los que determinan son al inicio cuando va a ingresar a planta y al final cuando va a salir de almacén, sin contar con el que está dentro del proceso de transformación, ahí se realiza cuando el grano está húmedo y cuando está seco para que se haga el tostado y molido, y si hay algo que sale mal ese producto ya no vuelve a entrar a planta, cada ítem tiene una evaluación si esa evaluación no pasa, entonces no pasa al siguiente paso, por decir si el grano

esta con moho no pasa a ser procesado, se hacen muchos análisis como el físico, químico, microbiológicos, organolépticos, y en taza, según eso podemos garantizar el producto que sale a ser consumido.

9. ¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?

Cuando tenemos una demanda mayor a la capacidad que estamos viendo, nos comunicamos con Gerencia presentando el Kardex para que tomen la decisión, y el tema es que tenemos son las secadoras solares, cada secadora abastece a cada saco, de acuerdo a ello hacemos el acopio por ejemplo si tenemos 6 sacos necesitamos 6 secadoras solares, si hay una mayor demanda tenemos que incrementar más el área de secado, teniendo en cuenta que se hace una programación de recojo de granos y de secado, este año hemos podido cubrir no tenemos problema nos ha sobrado espacio, porque solo vendimos una parte de lo que se había proyectado, entonces tenemos un espacio que ha quedado para poder utilizarlo.

Y esto se visualiza en los datos de los pedidos y ventas anteriores, Gerencia se comunica con nosotros porque manejamos el Kardex de productos en procesos donde verificamos el estado de los productos que han sido procesados y los que no, sobre todo las cantidades que son para entrega de clientes y las que se quedan en planta, de esta manera el encargado de ventas determina que producto y que cantidad se enviará al cliente adaptándose al cambio en la demanda.

10. ¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?

Nosotros hacemos capacitaciones para el control de calidad porque nuestra calidad es primera, el año pasado hemos capacitado a 5 jóvenes para todo el tema de control de calidad para cada equipo que se manipula allá en la planta de proceso, solamente tenemos 2 personas capacitadas por el tema que son máquinas, necesitan un tratamiento más específico y más minucioso, para poder encender, calentar y preparar porque hemos tenemos ya experiencia que lo han malogrado o lo han prendido cuando estaba frío, entonces es necesario capacitar continuamente al personal para la manipulación de los equipos y en lo que es el control de calidad nos hemos enfocamos más porque ahí el trabajado es más minucioso.

11. ¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?

Tenemos riesgos dentro de la planta, puede haber contaminación cruzada en el tema de transporte, en el tema de almacén con los trabajadores porque hay humedad, a la vez eso puede generar un mal almacenado o falta de mantenimiento eso puede generar hongos, entonces si hay riesgos que tenemos que ir previniendo dentro de eso está el control de higiene y seguridad para el personal.

12. ¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado en Grano desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?

Cuando llegan los cerezos a planta se manejan en 2 procesamientos en seco y en húmedo, el proceso en seco es en donde los cerezos se pone en una bandeja como un secador que funciona con energía solar para el deshidratado, una vez secos los granos se preparan para ser descarrillados con el fin de separar la pulpa seca y la

piel para ya ser almacenado en sacos, hasta aquí está es posible exportarlo a lo que se le llama “café verde”; y el otro es el húmedo donde los cerezos son despulpados en una máquina para extraer los granos y que estos pasen a ser fermentados sacando todo las impurezas y separarlo de la pulpa, con esto se lavan los granos en agua subterránea y se secan quitando la última piel a lo que se le llama “café pergamino” entonces el trabajador cada 2 horas mueve las cascara hasta que baje la humedad hasta 5% normalmente el proceso demora 3 a 5 días, con eso ya se iguala al proceso en seco, depende del tipo de cliente se hace el tostado así en grano o si lo desea también se muele el grano tostado, ya con eso se hace el empaque en bolsas especiales que sellen para que no entre la humedad a almacén que justamente trabaja en control de humedad y temperatura.

Tiene que ser netamente almacenado con un envase trilaminado o bilaminado, tiene que estar bajo los 20 grados en un lugar frío para su almacenamiento y eso te puede durar más de 1 año.

13. ¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?

Tenemos empaquetamiento manual, tanto como el lavado, secado y fermentado y las otras máquinas son para lo demás.

Como lo mencione antes, el encargado de calidad realiza esos 3 controles antes de procesarlos, durante el proceso y después de procesarlos, luego se empacan en bolsas trilaminadas o bilaminadas perfectamente cerradas para que se conserve el aroma y la esencia del café, y después son almacenados según el tipo de pedido son las bolsas que se van colocando en cajas de cartón con un adhesivo.

TERCERA FASE- Distribución

14. ¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?

Luego de los controles de calidad al producto terminado, coordinamos con el responsable de ventas para que la empresa realice los envíos, dependiendo de tipo de cliente se hace la entrega en un punto específico y se les hace firmar un cargo por la entrega.

El área de ventas maneja el Kardex de productos terminados, el control de todas las salidas de la planta como producto final, clasificando cual es el tipo de producto usado y las cantidades de cada uno, de esa manera identifican cuáles son los productos que se han quedado en stock, y llevando un seguimiento de los pedidos por cada cliente en un documento privado.

15. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor? ¿Generar eficiencia, en Calidad, tiempo y costo?

La calidad del servicio que se contrata y un precio del transporte económico, tienen un plazo de 12 horas según el contrato de entregar eso en lo establecido, prácticamente dentro de ese rango tienen que tener comunicación con el responsable de ventas para verificar el envío.

Que se realice la entrega, para eso trabajan con un seguimiento al recojo y entrega del producto, el distribuidor tiene que reportar enviando fotos cuando recoge y cuando entrega el producto al cliente, donde registra toda la información exacta, punto de entrega lo cual facilita las cosas.

16. ¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?

Antes de hacer el envío se revisa el producto para poder concretizar que está en buen estado porque si no tienen que hacer la devolución y todo un proceso para llegue al cliente y pasar por las inspecciones de nuevo con las áreas o ver cual está en stock es todo un seguimiento exclusivo para el recojo del almacén y la distribución hasta el cliente esto genera una desconfianza con el cliente y es un gasto para la empresa.

17. ¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final?  
¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?

Nosotros contratamos una empresa que hace los repartos según el que más convenga en lo económico y en el tema de seguridad, ellos recogen el producto y lo llevan al cliente, en lo que es la ruta que hacen nosotros no decidimos eso precisamente, lo que si procuramos es enviar la mayor cantidad de pedidos en un determinado día y que esos puedan llegar en lo que se estableció, todo junto de esa manera evitamos enviar en diferentes partes porque eso ya no sería lo económico.

Exactamente un seguimiento mediante una plataforma electrónica donde ingresan por medio de un enlace no, pero el cliente si puede tiene comunicación con el área de ventas ellos se encargan de brindarle todo tipo de información ah que hora se recogió el producto de almacén y cuando va a llegar a su destino.

18. ¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?

La mayoría de veces la guía de remisión se entrega en el momento con una firma de la conformidad y las facturas se envían directo al correo o durante el día, algunos lo piden directamente en el momento de la entrega.

19. ¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen las devoluciones a sus clientes?

Porque aumenta la satisfacción de los clientes y eso va generando confianza en la medida en cómo se va dando el trato hacia al cliente de esa manera se está fidelizando y eso aumenta su preferencia al producto.

20. ¿Qué medio maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?

El tema de atención al cliente, el recojo, devolución y otros cambios es mediante un correo al área de ventas, ellos se comunican con nosotros para llenar un formato de devolución en donde revisamos el producto todo dependiendo del porque ha sido devuelto, cual es el factor, o si ese el empaque, tenemos que saber porque es la evolución, cual es el motivo con esa información ya Gerencia toma la medida correctiva, y el encargado de ventas elabora el recibo de devolución con las especificaciones y hace el cambio.

Hemos tenido pocas devoluciones y pocas incidencias, en caso de que el cliente final vea algo mal en su producto, simplemente debe comunicarse con el área de ventas enviando las pruebas especificando lo que sucede con el producto, para ver la forma en la que se puede llegar a una solución, pero eso básicamente no pasa

porque el café no es un producto que es perecible y están dentro de unas bolsas especiales para su conservación.

### **ANEXO 9: ENTREVISTA 3 TRANSCRITA**

#### *ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN - CAFÉ TOSTADO EN GRANO*

*Buenas Días/Tardes/Noches*

*Soy la Bach, Karina Medina Flores, estudiante de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales, el motivo de la presente entrevista es el recojo de información para contribuir en la investigación de mi tesis académica para obtener el Título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.*

*Toda la información recopilada será destinada estrictamente para fines académicos, la siguiente entrevista está enfocada a conocer la visión y experiencia del Gerente General, Jefe de Producción y Encargado de Distribución en todo el proceso que involucra la cadena de suministro en la empresa.*

*Muchas gracias por su colaboración en esta entrevista.*

#### *PRIMERA FASE- Aprovechamiento*

1. ¿Por qué sería mejor o peor optar por muchos proveedores del mismo producto en el sector? ¿Su empresa hasta cuántos proveedores de productos tiene en su cartera?

Para asegurar el abastecimiento, su cadena de valor es más resiliente a mayor cantidad de proveedores.

Trabajamos con una cooperativa que tiene 120 socios, y tenemos relación con unos cuantos socios, para lotes pequeños porque necesitamos hacer pruebas, ya que los agricultores tienen el cerezo centralizado con todos los procesos en una sola



planta, nos permite asegurar el volumen, que se centralicen en un solo lugar asegurándonos que sigan ciertos procesos, y que aseguren la inocuidad alimentaria.

2. ¿Qué medio usa para solicitar los pedidos de compra y cómo cancela el pago? ¿Qué tipo de control maneja para el ingreso del pedido solicitado?

Se hace por correo electrónico o incluso hasta por WhatsApp para que se hagan las coordinaciones con el área técnica de la cooperativa, se envían las solicitudes de compra y luego el responsable de calidad se encarga de analizar el estado del insumo, ya después se realiza la transferencia que es cuando entregan el producto.

Aquí no usan SAP o CRM, no, el encargado de producción maneja un Kardex de productos en proceso donde verifica el estado de los insumos ya procesados y de los que faltan, las cantidades de cada uno, lo envían a Gerencia para que soliciten la compra, y se contacten con los proveedores, cuando los insumos llegan el encargado de producción se encarga de almacenar todo, con eso Gerencia ingresa todo lo que ha llegado al Kardex de materias primas según el tipo de insumo y la cantidad que representa autorizando su pago.

3. ¿Cómo realiza la planificación de compras y qué áreas están relacionadas? ¿Cómo realiza el proceso de entrega de la llegada del producto hacia la siguiente fase?

Según el planeamiento comercial que realiza Gerencia que es maso menos como se ve lo que van a necesitar por esas campañas, porque el cerezo es un producto estacional, entonces nosotros tenemos que estimar cuantos vamos a consumir hasta una fecha aproximada, en base a esas proyecciones internas se hace una solicitud a la cooperativa y se decide la cantidad y se compra, normalmente se hace por toda una

campaña, porque los procesos son largos para copiar volumen, es una planta y solamente se da un tiempo al año, normalmente lo que guía la compra es la prospección del cliente, se trata de vender más a los intermediarios dependiendo de eso y también de las relaciones que se van armando se ve maso menos cuanto se comprará.

Cuando llega el insumo se lleva al centro de acopio, ahí se hacen los respectivos análisis para ya comenzar con el procesamiento conforme a como se va avanzando.

4. ¿Por qué considera importante evaluar constantemente a sus proveedores? ¿Qué criterio utiliza para seleccionar a sus proveedores?

Ya que la calidad en el insumo es el principal driver para decidir si trabajar o dejar de trabajar con la cooperativa sería eso, sobre todo.

La apertura de innovación llega más a los proveedores, la empresa hizo la búsqueda entre conocidos que cooperativas o ONGs trabajan con agricultores orgánicos, que cooperativas han tenido buenas experiencias en la calidad de productos, y el criterio que usaron para seleccionarla es cuan organizada estaba la cooperativa en sí, porque ahí las cooperativas tiene buenos y malos ejemplos, hay cooperativas que simplemente no funcionan bien, entonces con esas cooperativas no se quiere lidiar, lo que se quiere es trabajar con las cooperativas que tengan una junta directiva que maso menos tuviera una visión en conjunto a la de la empresa, que fueran abiertas a la innovación y en quienes se pueda confiar y ver el tema de los precios, eso sería la importancia de que las relaciones sean más allá de la transacción.

Hay un tema muy fuerte en el tema de construir relaciones, no es transaccional la relación que uno forma con los proveedores, por ejemplo, al vendedor de bolsas de papel allí si esa empresa es más practica cuanto es el precio y como es el tema de delivery, y estas son decisiones como para comprar o cambiar de proveedor, en cambio con la cooperativa hay una relación más de largo plazo.

5. ¿Qué aspectos claves considera para evaluar el rendimiento o desempeño de sus proveedores?

La forma en la que se evalúa el rendimiento a los proveedores con todos los ajustes es sobre todo el tema de calidad en los insumos, la inocuidad alimentaria, trabajando con la cooperativa orgánica igual se hacen los exámenes de químicos, porque no se puede tener químico en algo del consumo humano, y más que calidad es que cumplan con los tiempos de entrega.

6. ¿Cómo genera una integración vertical para el desarrollo con sus proveedores?

Como te digo es la generación de vinculo a largo plazo de hecho, cuando la cooperativa ya estaba capacitada en la misma visión y con los equipos instalados, aprendió los procesos, aseguró la calidad del producto de acuerdo a como se acordó, siempre fue ese el modelo de negocio, no de negocio pero como te digo empieza con la visión que tiene la empresa, y la cooperativa fue el socio en toda tanto del producto como su desarrollo para asegurar que el mercado cumpla con los estándares de que permitan obtener un producto inocuo alimentariamente para su consumo, la empresa genera el vínculo antes que se vuelva proveedor, es un poco al revés.

### SEGUNDA FASE- Producción

7. ¿Por qué considera importante el control en la producción? ¿Qué tipos de control se manejan en los procesos de producción de insumos?

Porque primero está la recopilación de data, si no sabes la data no puedes controlar lo que no sabes, el registro de información porque hay medidores y los que controlan los procesos te aseguran el óptimo uso de los recursos económicos de las máquinas y de las personas, porque luego del proceso post cosecha, la calidad del insumo es determinante.

El encargado de producción maneja el Kardex de productos en proceso actualizando los productos que han sido procesados y las cantidades organizándolos, a través de un seguimiento es que se hace la entrega según el tipo de cliente puede ser un distribuidor o un cliente personalizado, dependiendo a eso.

8. ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño en los procesos de producción? ¿Cómo realiza el control de calidad?

El cerezo y los indicadores de productividad como la efectividad del proceso, las horas que toma y el control de calidad.

Lo que se hace hacer muestras antes que ingrese a producción, cuando se hace la producción y antes de que se hagan los envíos, se toma una muestra aleatoria y se hacen las pruebas sobre todo por el tema de hongos, mesófilos, toda la parte de laboratorio, el problema general es bien difícil de conseguir volumen y asegurar la inocuidad alimentaria ,porque casi siempre se genera hongos en el proceso de deshidratado, y por la humedad porque el cerezo crecer en zonas humedad y de neblina, es el más grande reto de conseguir lotes pequeños en algunas cafeterías de

especialidad, por eso nos demoramos tanto por sacar el producto al mercado para poder asegurar la cantidad también.

9. ¿Cómo actúa o cómo se desenvuelve ante un posible cambio en su demanda y qué áreas están relacionadas?

Es lento, no se puede reaccionar tan rápido depende también si producción ve que el cambio en la demanda sucede durante esa campaña, y la época en que el cerezo está listo, ahí sí se puede conseguir más cantidad para procesarlo, pero si es en época que no hay producción de cerezo, hay que modular lo que se tiene y no se puede abastecer al momento, por ejemplo quieres fresa en una temporada que no hay fresas, es difícil coordinar con los proveedores del mercado maso menos lo mismo se da con la cosecha de los agricultores también se demoran en hacer más exámenes de análisis, por eso el proceso de café debe ser valorado en cada taza, los procesos demoran y están restringidos por que proviene de una planta que produce solo 1 vez en la época en el año.

El cambio en la demanda se ve reflejado en el Kardex que maneja el responsable de producción en comunicación con la Gerencia quién autoriza las órdenes de compra conforme a los cambios en la demanda.

10. ¿Por qué considera importante las capacitaciones para los operarios involucrados en la producción?

Porque la capacitación de operarios tiene 2 partes sobre todo con alimentos, es la sensibilización de los trabajadores de entender porque por qué la importancia de tener ciertos cuidados con la manipulación de los productos, y te puede asegurar tener la calidad del producto, también te permite recoger aprendizaje, ósea también

es un espacio donde los trabajadores te comentan que buenas prácticas ellos hicieron en la campaña pasada o que ven ellos ahí y eso se puede incorporar dentro de los procesos.

11. ¿Cómo involucra el planteamiento de posibles riesgos en la seguridad de los operarios de producción?

Con los planes de contingencia, las normas preventivos deben estar en las instalaciones como inspeccionar las áreas en que se trabajan, el uso de correcto de la indumentaria si los guantes son grandes para el trabajador impedirá el trabajo, así como también saber qué hacer cuando se evalúa el producto y se identifica algún tipo de hongo, en este caso votamos toda la producción, si no secó la cantidad de días específica ahí es necesario saber que hacer, el procesamiento es la parte más larga en tiempo, y todo lo que ocurra en el proceso es parte de eso.

12. ¿Cuál es el proceso completo de producción del Café Tostado en Grano desde la materia prima hasta el producto final? ¿Cuáles son los pasos de conservación para que el producto que pueda mantenerse apto por largos períodos de tiempo?

El fruto del café es un cerezo, estos se recogen manualmente ya luego llegan al acopio centralizado en donde se encuentra la planta de procesamiento post cosecha, hay 2 tipos de beneficios en el proceso en seco, los cerezos se dejan secar naturalmente, luego son descarrillados para separar la pulpa seca y la piel, y ya pueden ser almacenados, a esto se le conoce como “café verde”; y en el proceso en húmedo los cerezos son despulpados y son fermentados sacando las impurezas de la pulpa, luego se lavan y secan los granos quitando la última piel, a esto se le conoce

como “café pergamino”, ahí se pueden tostar y moler según el pedido y va saliendo de acuerdo a lo que se va vendiendo.

No se hecha ningún insumo, lo que es clave para la empresa es el almacenamiento y las condiciones como los controles de la temperatura y humedad.

13. ¿Cuenta con sistemas automáticos de empaquetamiento? ¿En caso exista algún procedimiento de empaquetado cómo lo realiza?

Es semi mecánico el proceso, algunos procesos son mecánicos con máquinas y en otros son manuales.

Se empacan en bolsas bilaminadas y se cierran cuidadosamente, para que así se conserven todas las características del café, y ya después conforme a lo que el cliente especificó en su pedido.

#### TERCERA FASE- Distribución

14. ¿Cómo realiza el proceso de entrega del producto final al cliente? ¿Qué tipo de control se maneja para la salida del producto terminado?

Cuando se termina de hacer el control de calidad, antes de que el producto terminado salga de la planta, nos comunicamos y coordinamos con la empresa de transportes para que realicen los envíos, ellos se encargan de entregarle al cliente y de acuerdo al tipo de cliente se la hace llegar la factura o guía de remisión.

Nosotros manejamos el Kardex de productos terminados, donde registramos a detalle los productos que han sido terminados, el tipo de producto que es, la cantidad que representa, y también hacemos el seguimiento de pedidos de nuestros clientes, ahí nos damos cuenta que productos no se han enviado, a la vez estamos manejando un documento donde se sabe con qué frecuencia compra cada persona y

para quién ha sido el envío, básicamente es como una herramienta de control para el manejo de clientes.

15. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus distribuidores? ¿Qué aspectos clave considera para evaluar el rendimiento o desempeño de su distribuidor? ¿Generar eficiencia, en Calidad, tiempo y costo?

La calidad del servicio y el precio, máximo 8 días calendario incluso hasta la noche de la fecha acordada, en algunos casos se puede demorar, pero no es siempre porque está el tiempo en que el cliente hizo su orden, el despacho y luego el envío del pedido que lo tiene que ver el transportista.

Entregar el producto terminado porque están bajo responsabilidad en una fecha acordada y al momento de su entrega tienen que reportar las fotos del cliente y del producto siendo entregado.

16. ¿Qué aspectos clave considera para evitar una gestión inadecuada antes de la salida del producto final de la empresa?

Casi nunca hemos tenido eso caso, pero básicamente tenemos mucho cuidado antes del empaquetado lo ideal es revisar el producto, verificar que es lo que el cliente ha pedido y en las cantidades que ha solicitado, ver en qué fecha se produjo, y desde cuando está en planta porque sería todo un proceso otra vez desde su empaque.

17. ¿Por qué considera importante establecer rutas en la distribución del producto final? ¿Cómo realizan el seguimiento a los pedidos que fueron enviados?

El planteamiento de rutas lo hace el proveedor de transporte, ellos se encargan de entregarlo con las mejores eficiencias según su criterio para hacer la entrega, lo que nos interesa es que se hagan los envíos completos en las fechas acordadas.



Una vez que el proveedor de transporte haga el envío, como cada producto sale con una guía que permite tener un numero de trackeo, el cliente una vez que hace la compra, se comunica con nosotros a través del número de WhatsApp y se le manda la confirmación de que se ha enviado el producto y el número de trackeo para estar en seguimiento, en parte le decimos al cliente que si no llega en el tiempo estimado nos escriban para ver dónde está su pedido, o en el peor de los caso se coordina para que la entrega se haga al día siguiente de lo acordado, pero con un costo de delivery mayor, nuestro costo de delivery justamente se demora porque es económico pero para tener esos costos bajos de delivery se tiene que dar tiempo porque el proveedor nos pide eso, pero si quiere hoy o mañana se manda con un motorizado regular que suele tener un costo mayor del que usamos.

18. ¿Cómo proceden a la facturación de pago del cliente y en qué momento lo realiza?

Es virtual , cuando confirmamos que se hizo el envío se manda la factura o guía.

19. ¿Por qué considera importante generar procedimientos y políticas que planteen las devoluciones a sus clientes?

Para asegurar la calidad de servicio y sobre todo a nuestros clientes.

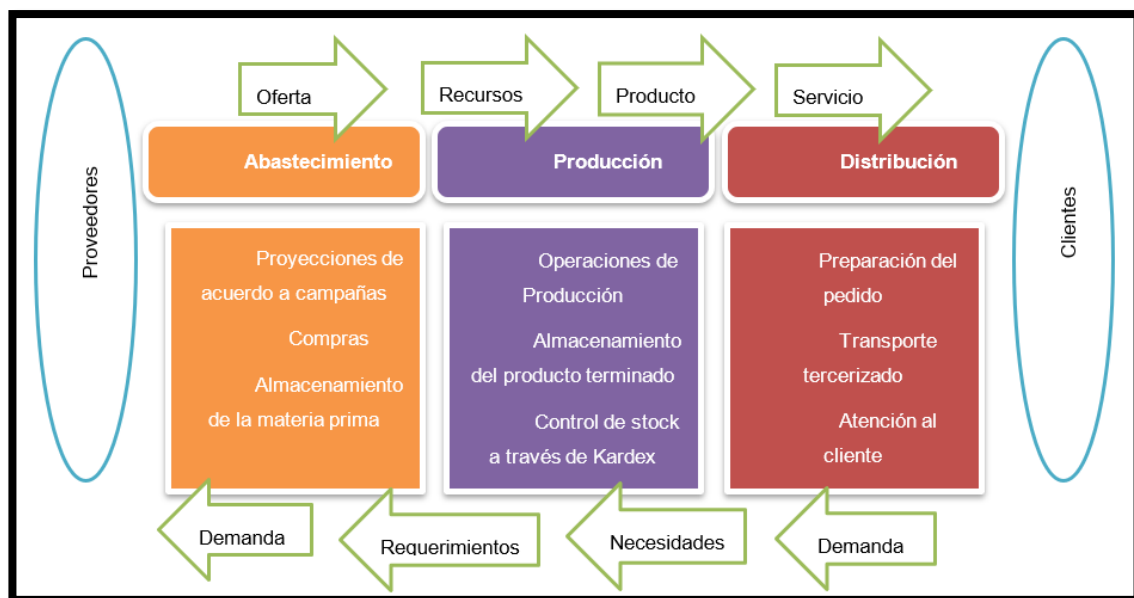
20 ¿Qué medio maneja para el procedimiento de devolución o cambio de producto y cómo lo realiza? ¿Qué aspectos clave considera para contrarrestar las incidencias después de la salida del producto final de la empresa?

Si en algún caso el cliente tiene algún inconveniente, se comunica inmediatamente con nosotros para se coordine con el área de producción y revisen el formato de la devolución revisando el producto y lo que indica el cliente, según eso

Gerencia da una respuesta dependiendo de eso, nosotros ya nos encargamos de la devolución a detalle, por ejemplo si está abierto, rayado o se mojó se le hace el cambio, si es un tema de que no me gustó el sabor, perdón pero es un alimento y no se puede devolver, es como que te compras una doña pepa lo muerdes y si no te gusta el sabor, no lo puedes devolver.

El cliente se debe comunicar con nosotros enviando todas las pruebas del estado del producto, y aquí se gestiona y responde todo en horas de oficina o incluso las 24 horas para dar una respuesta a lo que expresa el cliente.

#### ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA



*Adaptación de la Entrevista & Elaboración Propia (2022)*