

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA MEJORA EN LA EXPORTACIÓN DE T-SHIRT DE ALGODÓN (PA. 61.09.10.00.39) EMPRESA INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC, AÑO 2018”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Santillán Morón Vivian Melissa

Asesor:

Mg. Moisés Meza Chávez

Lima - Perú

2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Mg. Moisés Meza Chávez, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Santillán Morón, Vivian Melissa

Por cuanto, **CONSIDERA** que la tesis titulada: “DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA MEJORA EN LA EXPORTACIÓN DE T-SHIRT DE ALGODÓN (PA. 61.09.10.00.39) EMPRESA INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC, AÑO 2018”. Para aspirar al título profesional de: *Licenciada en Administración y Negocios Internacionales* por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al o a los interesados para su presentación.

Mg. Moisés Meza Chávez
Asesor

ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados Han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Santillán Morón, Vivian Melissa para aspirar al título profesional con la tesis denominada: “DIAGNOSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA MEJORA EN LA EXPORTACIÓN DE T-SHIRT DE ALGODÓN (PA. 61.09.10.00.39) EMPRESA INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC, AÑO 2018”.

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

Aprobación por unanimidad

Aprobación por mayoría

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado
Presidente

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos
Jurado

DEDICATORIA

A mis padres, quienes estuvieron conmigo en todo momento
para poder cerrar este capítulo
en mi vida profesional, quienes me alientan para seguir
y poder alcanzar mis objetivos planeados.
A todos aquellos que contribuyeron en esta tesis.

Bachiller Melissa Santillán

AGRADECIMIENTO

A todos que fueron mi soporte para poder lograr este objetivo que, me ayudaron a crecer como profesional y persona. A mi asesor, quien me guio en esta última etapa.

Bachiller Melissa Santillán

Tabla de contenidos

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS	2
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	17
CAPÍTULO III: RESULTADOS	25
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	40
REFERENCIAS	47
ANEXOS	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia.....	22
Tabla 2: Variable cadena de suministro	23
Tabla 3: Variable exportación.....	24
Tabla 4: Tabla de contenido de información.....	51
Tabla 5: Resumen de entrevista	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de suministro de la empresa Industria Textil Express SAC	26
Figura 2 Pedido del cliente.....	27
Figura 3 Planificación del pedido	31
Figura 4 Producción de la empresa.....	34
Figura 5 Distribución de t-shirt	36

Gráfico 1: Control de materiales	28
Gráfico 2: Seguimiento de stock y pedidos	29
Gráfico 3: Control de manejo de proveedores.....	30
Gráfico 4: Cantidad de fábricas tercerizadas	32
Gráfico 5: Periodos de la observación	54
Gráfico 6: Proveedores se abastece en materiales e insumo la empresa.....	56
Gráfico 7: Utilización de nuevas fábricas cuando el pedido es excesivo	56
Gráfico 8: Tiempo se demora el envío de los pedidos al cliente final	57
Gráfico 9: Solución sobre fallas de envío.....	57

RESUMEN

El presente trabajo investigativo permite desarrollar de manera empírica las competencias de la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en cuanto a su cadena de suministro de tal forma que ayude a incrementar las exportaciones de t-shirt. De acuerdo con las fuentes de información se utilizaron diversas revistas científicas como redalyc, scielo además de los Repositorios de distintas universidades que nos ayudaran a poder sintetizar el tema a tratar. Teniendo como objetivo principal conocer si la adecuada gestión de la cadena de suministros, comenzando con la producción y terminando en la comercialización de los t-shirt, ayuda a generar nuevas mejoras hacia las necesidades finales del cliente y su mercado incluyendo un valor agregado para la satisfacción de este. Y así teniendo como conclusión que, si se identifica los problemas de la cadena de suministros y se plantean mejoras, se podrían incrementar las exportaciones dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Cadena de suministros, exportación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En el Perú, hay pocas empresas que están implementado la cadena de suministro o Supply Chain Management (SCM) dentro de su cadena organizacional. Muchas de estas a nivel nacional, no tienen una logística moderna e integrada y continúan trabajando con su logística antigua, donde no generan un valor agregado al cliente final y que, a su vez, recurren a diversas tercerizaciones en sus etapas para cubrir necesidades de demandas urgentes en cuanto a las exportaciones que puedan realizar. Bajo la consideración de que ‘... es necesario reconocer los cambio que se presentan en el mercado, los cambios en las preferencias del consumidor, el incremento de la competencia, la innovación de productos y servicios, los cambios tecnológicos y los cambios económicos’ (Leidinger, 2015), existe la probabilidad de que muchas de las manufacturas de textiles industriales en el Perú puedan verse amenazadas por factores externos como el ingreso de productos a un menor precio al mercado interno. Cuando se desea evaluar las mejoras en la empresa, lo primero que se requiere es identificar los factores de éxito, estos permiten enfocarse en los aspectos importantes que amplían la visibilidad del desempeño obteniendo así que, la gestión de la cadena de suministro influya en resaltar una distribución física internacional estratégica orientada más a la calidad, entrega y oportunidad de mercado a donde se ingresara el producto. Si tomamos como definición que una cadena de suministros es un área estratégica de los negocios, donde se analiza cada subproceso en el cual se compone, y aquellos elementos que no brindan un valor agregado a la organización por lo que se evaluará la calidad del producto y que estos a su vez, permitirán monitorear los aspectos críticos del negocio.

Además, es clave identificar los factores relacionados con las estrategias organizacionales, porque de esta manera las empresas buscan evaluar mejoras en el ambiente logístico donde puedan eliminar cuestiones de costo, tiempo y disponibilidad. Las medidas de desempeño en una cadena de suministros se enfocan en los resultados de costos, utilidades y productividad. Ahora bien, para poder fortalecer prácticas empresariales en donde la búsqueda de crecimiento productivo sea lo principal para las empresas es necesario figurar algunas decisiones estratégicas donde según, Cardenas Aguirre & Urquiaga Rodríguez (2007) señala que una buena logística de puede entenderse como aquella actividad encargada del movimiento y almacenamiento de aquellos materiales teniendo como recurso que ayude a la ejecución de una cadena productiva eficiente. Según Ballou, R. (2004) indica que la logística en una cadena de suministros gira en relación con la creación de valor para los clientes de la empresa. Una correcta administración de la cadena de suministro consiste en pretender mejorar su eficiencia.

Un estudio realizado por GS1 Perú, empresa dedicada a la Logística y Supply Chain Managment, indica que solo el 30% de las empresas nacionales cuentan con cadenas competitivas y los principales retos a los que afrontan se basan en su infraestructura, eficiencia de mercado e innovación de los productos que producen. El Supply Chain Management (SCM) o cadena de suministro, juega un papel importante ya que, sus procesos incluyen la gestión de la relación con proveedores, para la compra de los insumos, la logística de entrada y salida, la producción de bienes y servicios, distribución, comercio exterior, es decir la exportación, y finalmente, la relación con los clientes finales.

Esta integración, tiene que ser gestionada elevando la productividad de la cadena de suministro para poder cumplir con los compromisos que se adquieren a fin de que los productos ofrecidos sean competitivos a nivel global. Si el nivel de competitividad en las cadenas de suministros en el Perú asciende, se podría ofrecer una gran oportunidad para el sector PYME, ya que destacarían en el mercado local e internacional, siempre y cuando, las empresas deseen invertir en mejorar y perfeccionar sus cadenas de suministros.

Las exportaciones realizadas a lo largo del tiempo por la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC se basan netamente en la cadena de suministros que ellos ejecutan frente a los pedidos que se tienen con sus clientes, en referencia, Chopra & Meindl (2008) considera que una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Incluye básicamente no solo al fabricante y al proveedor, sino a los transportistas e incluso a los cliente o consumidores finales. Una cadena de suministro es dinámica e implica un flujo constante de información ya que permite un acceso manejable en la distribución de los materiales. Según detalla los autores, una cadena típica de suministro tiene varias etapas que son: Clientes, Detallistas, Mayoristas/Distribuidores, Fabricantes y los Proveedores de Materias primas.

La administración de la cadena de suministro ha capturado la atención y el interés de muchas organizaciones ya que, se considera como una red entrelazada que conecta a los sistemas logísticos y las actividades relacionadas de todas las organizaciones individuales que componen una cadena determinada (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013).

Para tener una buena gestión de la cadena de suministro es necesario definir de manera objetiva que se incluya la integración de las actividades relacionadas a enfoque donde se propone la integración y coordinación de todos los procesos claves de la empresa, como propone Vilana, J.(2010) , hay una necesidad de integración que incrementara la importancia de las actividades logísticas que proporciona la optimización del desempeño y que maximiza sus objetivos locales para la interacción de la demanda del mercado.

En la actualidad, las empresas de manufacturas principalmente del sector textil eligen mercados donde se muestre que las confecciones, son una alternativa económicamente atractiva y que, la exportación de estos productos capte la necesidad del cliente en el exterior, por lo que se hace rentable de manera que pueda traer beneficios empresariales y también hacia el país.

Para conocer los diferentes tipos de la cadena de suministros se tomará como base de información a Cannella, Ciancimino, Framinan, & Disney (2010) donde indica que hay cuatro tipos, pero la que más utilizan las pequeñas y medianas empresas -mypes- es la cadena de suministros tradicional donde su estructura se basa en que cada miembro que lo compone toma las decisiones de sus operaciones de manera independiente. Y para las pequeñas empresas este tipo de cadenas es más rentable ya que se basan solo en su propio nivel de inventario y que, solo se prevé la tendencia de mercado desde una visión minorista. Cuando para este tipo de compañías que se dedican a la confección de textiles deberían de utilizar una cadena de suministros sincronizada en cual sus etapas están en total coordinación, cada eslabón que lo compone como el abastecimiento, fabricación, distribución y el consumidor final

están en total coordinación para que los niveles de inventario, productos y ventas al consumidor final sea en tiempo real.

En resumen, de acuerdo con lo investigado hay evidencia de la importancia y los beneficios que resulta una adecuada gestión en la cadena de suministros de toda organización; por la cual, condicionan su competitividad. Esto es aún más evidente por la informalidad en sus procesos, una falta de capacidad, y no poseer las herramientas tecnológicas, grandes recursos, e innovación constante. Por ello se llega a la conclusión que, se hace necesario brindar una mayor relevancia a la gestión de la cadena de suministro y en ella actuar de manera estratégica, en donde se pueda permitir un crecimiento sostenido a las exportaciones que se realizan hacia nuevos mercados globales añadiendo un valor agregado a los productos, ya que hoy en día, en el comercio internacional se ha vuelto más dinámico, exigiendo que las empresas sean más competitivas, donde la eficiencia y capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes sean considerados como estandartes en la organización.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo la adecuada gestión de la cadena de suministro mejora la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018?

1.2.1 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la situación de la cadena de suministro en la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESSSAC en el año 2018?
- ¿Cuáles son los problemas de la cadena de suministro que afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39)?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar si la adecuada gestión de la cadena de suministro mejora la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018.

1.3.1.1 Objetivos específicos

- Evaluar la situación de la cadena de suministro en la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en el año 2018.
- Determinar los problemas de la cadena de suministro que afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39).

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

La buena gestión de la cadena de suministro mejoraría la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018.

Hipótesis específicas

- La situación de la cadena de suministro permite mejorar la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018
- Los problemas de la cadena de suministro afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39).

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

2.1.1 Por su enfoque

El presente trabajo pretende guiarse con un enfoque cualitativo no experimental, según Fernández Collardo, Hernández Sampieri, & Baptista Lucio (2010) este tipo de proceso evalúa el desarrollo natural de los sucesos y puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas. En este estudio, nos vamos a centrar en la observación de la empresa y de que forma el adecuado proceso de su cadena de suministro mejoraría las exportaciones para la empresa Industria Textil Express SAC. Además, se señala que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural.

2.1.2 Por su alcance

Tiene un alcance descriptivo, donde se vera de qué forma en que la empresa ejecuta su cadena de suministro desde la compra de sus insumos hasta la distribución de sus productos. Para esta parte tenemos a Hernández Marisol (2012) que nos explica que este tipo de alcance permite describir en todos los componentes principales la realidad. Es decir, en este caso, daremos a conocer de qué forma es la cadena de suministro de la empresa Industria Textil Express SAC.

2.1.3 Por su diseño

Es de carácter de estudio caso, donde se escogió a la empresa del sector textil de razón social Industria Textil Express SAC que permite el acceso a su producción de textiles para mostrar y dar a conocer como es la

Cadena de suministro y de qué forma la mejora de este proceso fomenta las exportaciones para la empresa. Según Martínez Carazo (2006) indica que el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través de este se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1 Población

En cuanto a la población a estudiar es la empresa Industria Textil SAC que cuenta con un total de ocho trabajadores. Para Malhotra (2008), es el conjunto de todos los elementos que comparten características similares, que representan el universo para el problema de la investigación.

2.2.2 Muestra

Es un muestreo no probabilístico, donde se seleccionó a un trabajador de la empresa Industria Textil Express SAC, en este caso a su gerente general. Para Fernandez Collardo, Hernandez Sampieri, & Baptista Lucio (2010) nos indica que este tipo de recursos se suponen como un procedimiento de selección informal porque lo que se hacen inferencias en la población.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La recolección de datos para datos cualitativos permite obtener hallazgos de manera objetiva en donde la información obtenida sea relevante para el estudio. Entre las principales técnicas de uso tenemos las siguientes:

2.3.1 Técnica: Entrevista

Las entrevistas se utilizan como técnicas para recolectar cuando se necesita tener una mayor información por parte del personal del caso estudio y así poder contrarrestar información. En este presente trabajo se aplicará la técnica a la gerente general de la empresa Industria Textil Express SAC. Ya que para Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz (2013) “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”.

2.3.1.1 Instrumento: Guía de entrevista semiestructurada

Para la guía de entrevista semiestructurada, para el mismo autor indica que facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una mayor flexibilidad debido a que, parte de preguntas planeadas pero se puede ajustar al entrevistados para tener la posibilidad de aclarar términos e identificar ambigüedades; por lo que se preparó la cantidad de 20 preguntas acerca de la cadena de suministro empezando por la compra de insumos hasta la distribución de los productos para su exportación a la gerente general de la empresa.

2.3.2 Técnica: Observación

Es un proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto y sujetos de la realidad en donde se aprecia la conducta de la persona para así poder convertirlo en información. En este caso, se registrará de manera detallada el proceso de la cadena de suministro de la empresa para mostrar de manera informativa los principales puntos y hallar nuevas mejoras.

2.3.2.1 Instrumento: Ficha de observación

La ficha de observación permite un mejor manejo al momento de registrar los hechos de la cadena de suministro de la empresa. Donde Núñez (2005) indica que la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o de la conducta manifiesta. Por tanto, para instrumento se describirá de manera objetiva el proceso de la empresa.

2.4 Procedimiento

Para el procedimiento de aplicación de los instrumentos, se llevará a cabo en la fábrica de la empresa Industria Textil Express SAC ubicada en Jr. José de la Torre Ugarte 190 Urb. San Rafael – Canto Grande, en presencia de la gerente general Marleny Llauca. Se realizará la observación en tres sesiones para tomar nota del proceso que realiza en su cadena de suministro y notar cuales serían las nuevas propuestas de mejora para la exportación de t-shirt.

2.5 Aspectos éticos

El presente trabajo de investigación se tomará en cuenta el consentimiento del gerente general que en este caso Marleny Llauca Espinoza con DNI 09659284, que cuenta con 15 años de experiencia en el rubro de exportaciones de textiles, para poder observar las diferentes fases de la cadena de suministros y así aplicar la entrevista de manera objetiva sin alteraciones de los resultados obtenidos. La información brindada para la siguiente investigación será verídica por los datos señalados según la gerente general.

2.3 Matriz de consistencia

Tabla 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<i>Problema General</i>	<i>Objetivo General</i>	<i>Hipótesis General</i>		
¿Cómo la adecuada gestión de la cadena de suministro mejora la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018?	Determinar si la adecuada gestión de la cadena de suministro mejora la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018.	La adecuada gestión de la cadena de suministro mejoraría la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018.	<u>Variables</u> Cadena de Suministro Exportación	<u>Tipo de Investigación</u> Según Enfoque: Cualitativo Según Alcance: Descriptivo Según Diseño: Estudio de Caso
<i>Problemas Específicos</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Hipótesis Específicos</i>		<u>Población y Muestra</u> Población: La empresa Industria Textil SAC que cuenta con un total de ocho trabajadores Muestra: Trabajadores de la empresa Industria Textil Express SAC
¿Cuál es la situación de la cadena de suministro en la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en el año 2018?	Evaluar la situación de la cadena de suministro en la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en el año 2018	La situación de la cadena de suministro permite mejorar la exportación de T-Shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39) en la Empresa INDUSTRIAL TEXTIL SAC, año 2018		
¿Cuáles son los problemas de la cadena de suministro que afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39)?	Determinar los problemas de la cadena de suministro que afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39).	Los problemas de la cadena de suministro afectan a la empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC en la exportación de t-shirt de algodón (PA 61.09.10.00.39).		<u>Técnica e instrumentos</u> Guía de Entrevista. Guía de Observación Cuestionario

2.4 Operacionalización de Variables

Tabla 2: Variable Cadena de suministro.

Variable	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Cadena de suministro	Según Ballou, R. (2004), nos indica que la cadena de suministro es un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante el cual la materia prima se convierte en productos terminados y se le añade valor al consumidor.	Suministro	Abastecimiento de materiales e insumos	Instrumentos: - Guía de Entrevista - Guía de Observación - Cuestionario
			Seguimiento de stocks y pedidos	
			Control de materiales	
		Fabricación	Manejo de proveedores.	
			Autorización de compra por pedido	
		Logística y distribución	Tiempo de demora de producción.	
			Distribución del pedido	
			Envío y seguimiento del pedido / Exportación	
			Tiempo de llegada de pedido al cliente.	
			Fallas de envío.	

Tabla 3: Variable Exportación

Variable	Definición de la Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Exportación	Según SUNAT, es el Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero.	Entorno Local	Alianzas estratégicas	Instrumentos: - Guía de Entrevista - Guía de Observación
			Condiciones Necesarias	
			Manejo de proveedores.	
		Mercado Internacional	Volumen de exportación	
			Principales sectores productivos	
			Segmento del mercado	
			Perfil del cliente	

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En este capítulo se presentará el análisis de la cadena de suministros por parte de la empresa Industria Textil S.A.C. frente a las exportaciones de t-shirt que realizaron en el año 2018, como se explicó anteriormente se ha pactó tres visitas de campo a sus instalaciones para poder desarrollar los instrumentos de una forma adecuada. Así mismo, se pretende determinar si una buena gestión de la cadena de suministros en la confección de t-shirt mejora las exportaciones y a su vez, diagnosticar los problemas que afectan a la empresa para evaluar la situación que tuvo la organización.

La empresa INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS SAC como la mayoría de las empresas manufactureras, cuenta con distintas etapas en su cadena de suministro, que se inicia en la planificación de sus productos, con la compra de sus materias primas y se extiende hasta la distribución del producto final. Mediante los instrumentos aplicados que en esta investigación fueron, la guía de entrevista y la ficha de observación, se procederá a realizar diferentes flujos de organización para una buena organización de nuestros datos cualitativos recogidos.

El siguiente grafico brinda una idea amplia del proceso de confección de la empresa.

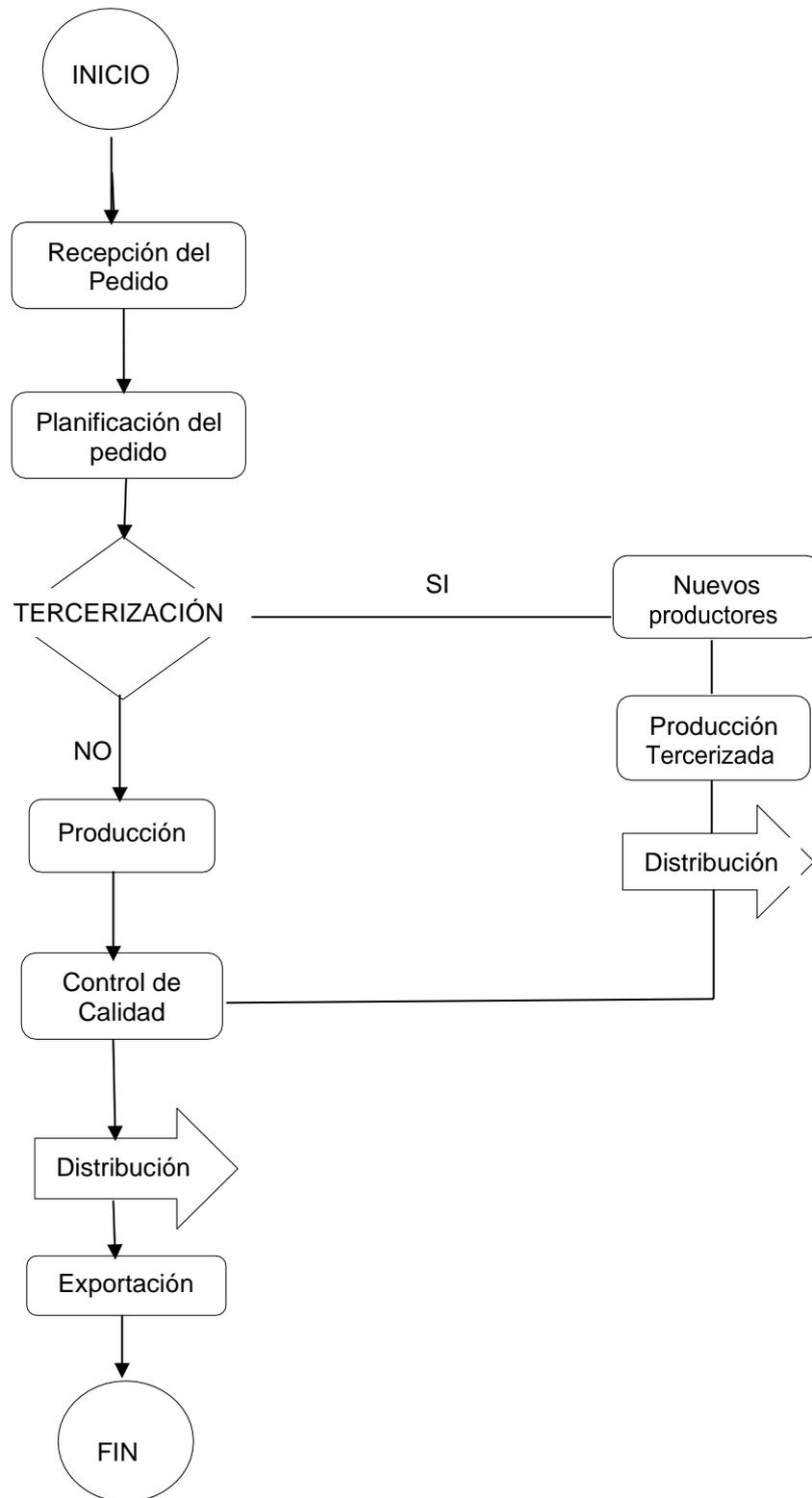


Figura 1: Cadena de suministro de la empresa Industria Textil Express SAC

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Entrevista del Gerente General (comunicación personal, 20 de octubre del 2018)

Tal como se muestra en la figura N° 01, la cadena de suministro de la empresa contempla la planificación en cada una de las etapas operativas, desde el ingreso del pedido del cliente, planificación del pedido, confección de prendas y distribución de estas para la exportación de estas. A continuación, cada una de ellas será descrita y analizadas a raíz de las entrevistas y guía de observación dirigidas a los involucrados para poder encontrar los principales problemas que tienen como empresa en cuanto a su cadena de suministro.

El sistema de gestión de pedidos para la empresa Industria Textil Express SAC se basa netamente en el envío vía electrónica de sus modelos previamente elaborados en plantillas para que estos puedan tener en consideración que es lo que desean adquirir en cuanto a talla, colores y diseños. Por tanto, hacen uso de la herramienta e-commerce como apoyo a sus estándares de pedidos internacionales que tienen para sus principales compradores.

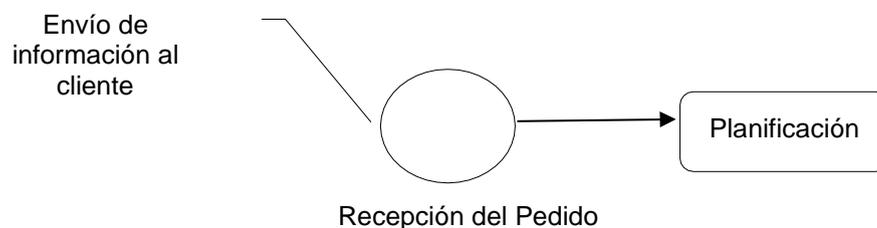


Figura 2 Pedido del cliente

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Entrevista del Gerente General (comunicación personal, 20 de octubre del 2018)

El proceso de compra para el cliente depende de los factores antes mencionados, que son la elaboración de plantillas de los productos, la información vía electrónica y además de la rapidez con que la empresa puede responder sus correos electrónicos para que pueda decidir de tal manera el producto confeccionado final. Un punto resaltante es indicar la diferencia que existe de servicio al cliente, con la satisfacción al cliente. Este último está relacionado directamente con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, lo que implica que cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena, mayor valor se incorporará al servicio del cliente.

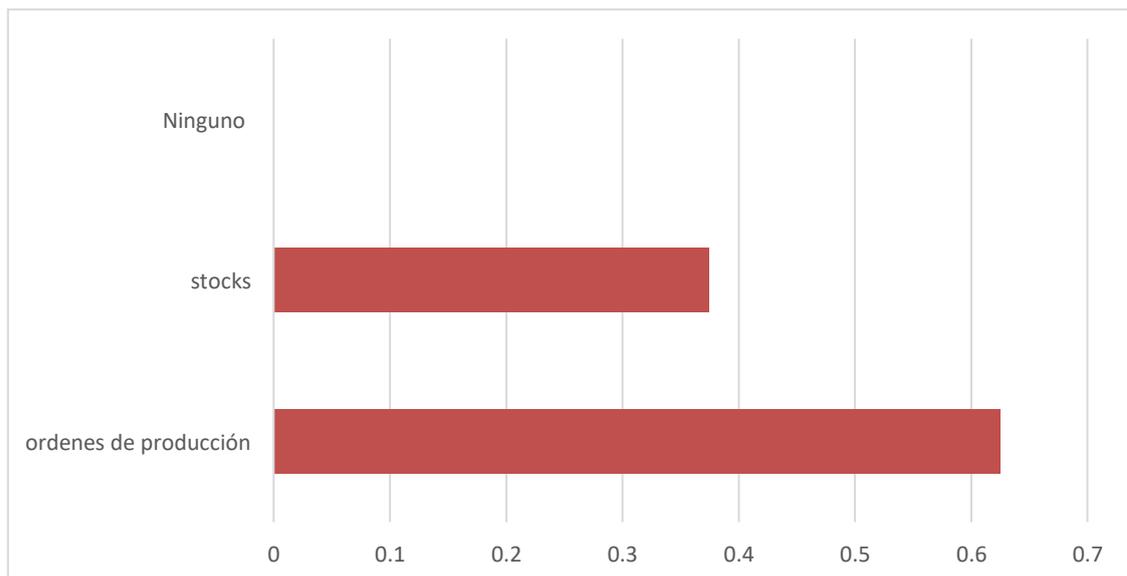


Gráfico 1: Control de materiales

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal

Para el gráfico anterior, la empresa indicaba que controlaban sus materiales mediante las órdenes de producción que tenían de acuerdo con los pedidos que contaban dependiendo de sus clientes. En cuanto a la planificación de producción depende de la demanda del cliente, aunque no cuentan con una planificación de la producción formal que evidencia de forma clara el flujo de ingreso y salida de materiales, lo realizan de manera empírica

estimando una cantidad de insumos que luego solicitan a su proveedor de materias primas según la estimación que realice el ingeniero de producción para la orden de compra.

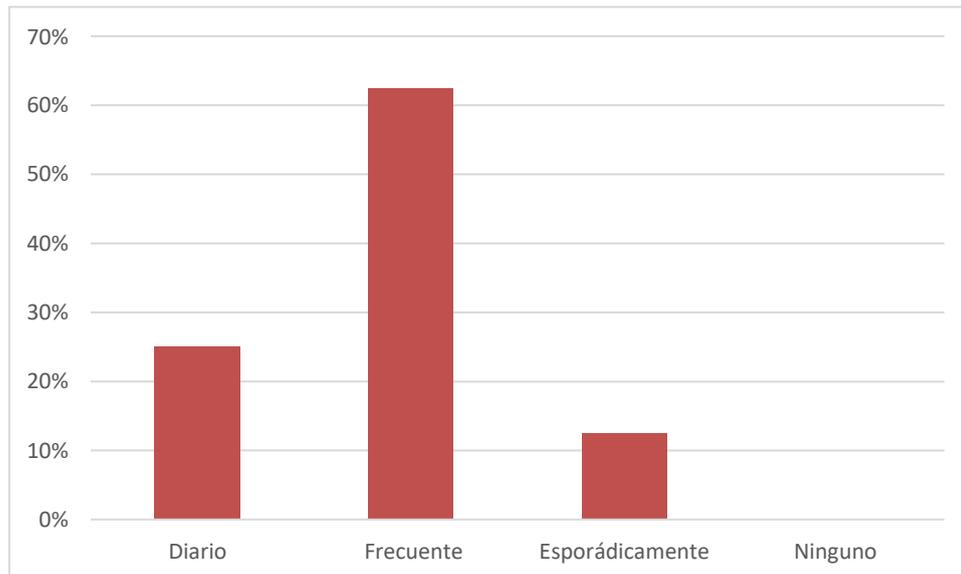


Gráfico 2: Seguimiento de stock y pedidos

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal

En cuanto al seguimiento de pedidos, lo hacen frecuentemente para ver el abastecimiento que necesitan en cuanto a materiales e insumos para que puedan empezar con la producción. Para la gerente general de Industria Textil, Marleny Llauca (entrevista personal, 20 de octubre del 2018), una vez que se conoce el pedido del cliente según sus requerimientos de modelo, estampado y colores que desean, se pasa a realizar las estimaciones de tela y complementos que abastecerán el lote de producción a exportar. Teniendo en cuenta que, cada planificación que ellos realizan lo hace en el momento y no a largo plazo ya que no cuentan con stock continua.

Una correcta planificación de compras tiene que incluir estudio de mercado, en cuanto a la calidad del insumo que el proveedor ofrece; estrategia de compra para que los insumos que requieran no sean excesivos a su demanda solicitada.

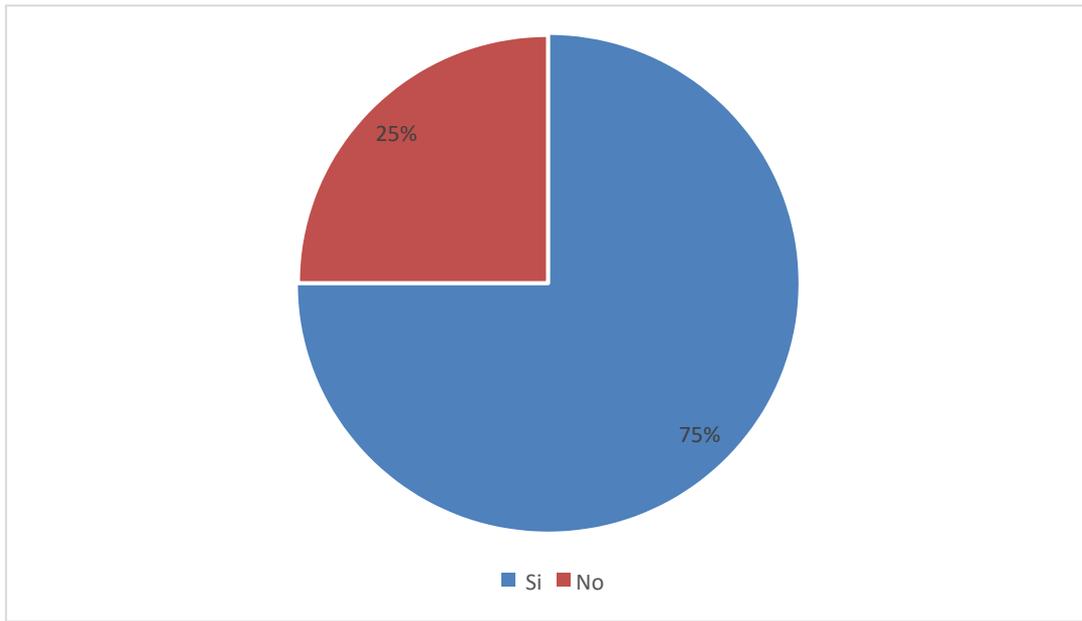


Gráfico 3: Control de manejo de proveedores

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

Si bien cuentan con varios proveedores para materiales e insumos, la mayoría de las personas encuestadas indicaban que, si contaban con un control para estos porque tenían en cuenta que, al tener una calidad en materias primas, los t-shirt serían óptimos a los clientes en el exterior.

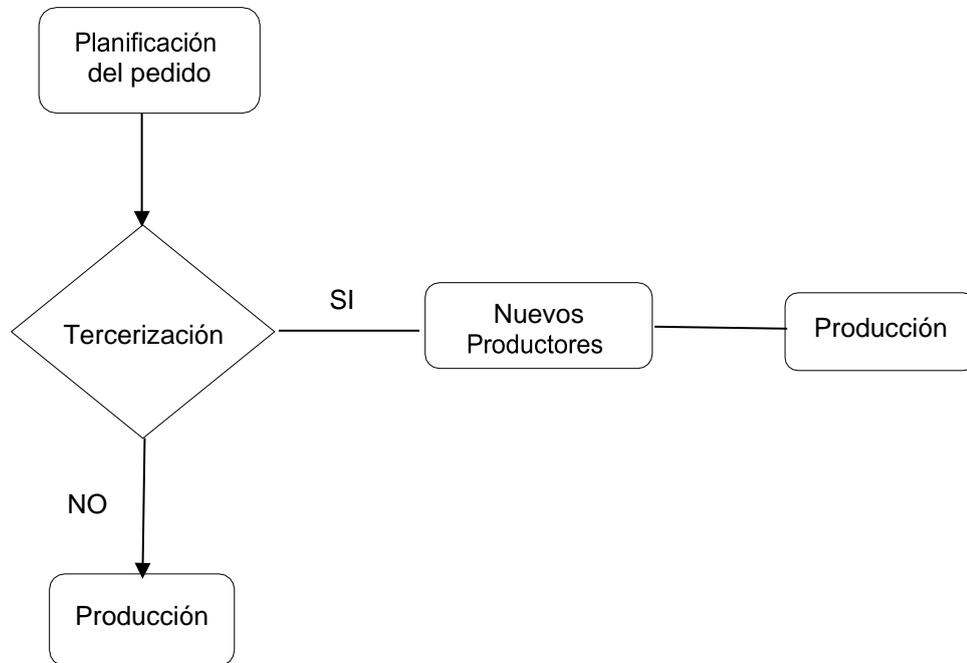


Figura 3 Planificación del pedido

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Entrevista del Gerente General (comunicación personal, 20 de octubre del 2018)

A lo largo de la experiencia de la empresa, en caso se perciba una inusual demanda de un pedido de manera urgente, la planificación considerará anticipadamente siempre y cuando aún se cuente con capacidad operativa; de lo contrario, se recurre a la tercerización como medio para atender la demanda y así abastecerse en la producción de t-shirt para llegar a la fecha de embarque previamente pactada con el cliente una vez cerrado la orden de compra. Por otro lado, solo hacen una proyección de insumos para pedidos puntales según orden de compra, por lo que no cuentan con un stock suficiente para órdenes de compra que superen su nivel de producción.

Para el proceso de producción (ver figura n°4), como se explicó, se contratan con proveedores de tela que es el principal insumo en este caso, por lo que como explica el gerente general, entrevista realizada el 20 de octubre del 2018, antes de hacer el pedido se hace un estudio de cuantos metros de tela se utilizaran para la orden de compra previamente aprobada por lo que no habrá un exceso de tela ni de insumos para la elaboración de los t-shirt. Además, cada rollo de tela que se pide es previamente enviado en muestras para seleccionar los colores que se elegirán antes que envíen el producto final para comenzar con la elaboración de las prendas. Igualmente sucede con el número de etiquetas, bolsas, tintes para estampado y cajas, tienen una estimación final de productos ya que, solo trabajan con pedido puntuales.

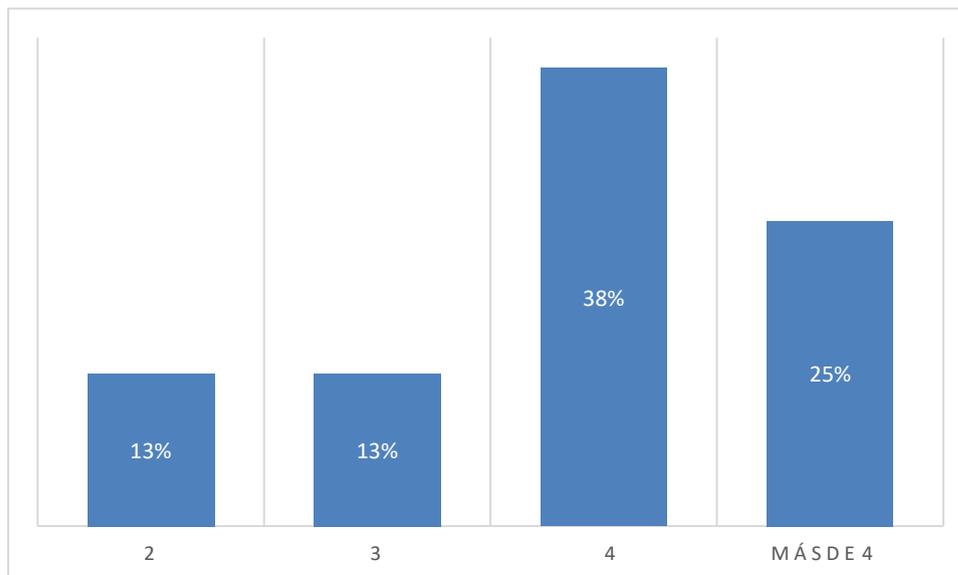


Gráfico 4: Cantidad de fábricas tercerizadas

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

Por otro lado, al ser una empresa netamente pequeña, las producciones constantes pero las ventas de exportación son de 3 a 4 veces por mes teniendo en cuenta que las órdenes de compra son pedidos de una o dos semanas anteriores.

Según la entrevista que se obtuvo, para ellos, la producción es la parte más crítica por el tiempo que toma en ser aprobada por el cliente. Para la etapa de corte se utilizan maquinarias que ayudan a facilitar el proceso esto es según el tipo de modelo previamente adaptado a la orden de corte, mayormente las piezas ya cortadas son estampadas y después pasan al área de secado. En este punto, se evalúa la capacidad operativa de confección y en caso no sea suficiente gran parte de la producción puede ser tercerizada a diversas fabricas para que ayuden a manejar el tiempo estipulado de compra en el cual se trabaja entre cuatro a cinco fábricas de producción, estas solo se utilizan cuando hay un déficit de producción y/o hay una demanda alta de prendas por elaborar.

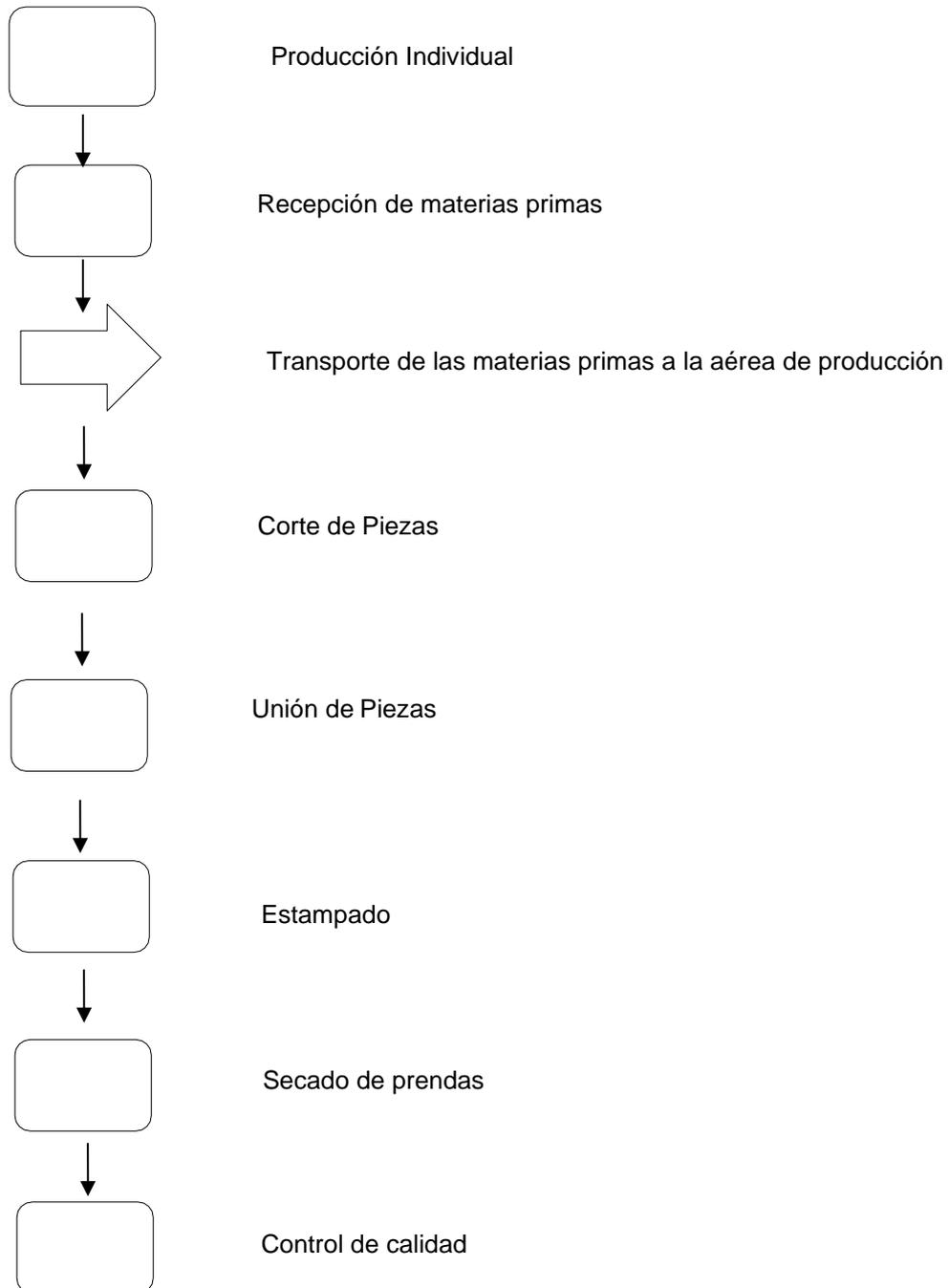


Figura 4 Producción de la empresa

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Entrevista del Gerente General (comunicación personal, 20 de octubre del 2018)

La parte de confección de las prendas que pasan a ser tercerizadas son mayormente por no contar con un personal a tiempo completo, es decir, al tener una orden de compra grande recurren a diferentes productores para llegar a su pedido total.

En la etapa final de la cadena de suministro de la empresa (ver figura n°5), que es la distribución, se tiene como primer paso poder gestionar la calidad de las prendas y empezar con el empaquetado, etiquetado de los t-shirt y proceder a colocarlo en las cajas que serán exportadas al cliente final. Las prendas pasan al área de control de calidad/acabado para que pueda verse los defectos por prendas, si es que tiene y poder subsanarlos, si la prenda no puede ser subsanada pasa a ser desechada como ‘segundo lote’ para después rematarla a distintos clientes locales. Si nos referimos al control de calidad y/o acabado final, se centran en las observaciones mínimas del producto que quede uniforme según orden de compra del cliente. Esto lo hacen manual y no estandarizado ya que, no cuentan con una aérea propiamente dicha para que realicen esta actividad. Cabe señalar que la empresa no cuenta con una tienda local, solo hace exportaciones y cuando hay estos tipos de casos en las prendas llaman mayormente a los mayoristas y/o minoristas para la venta de estos lotes.

Según la entrevista guiada hacia la empresa, explica que para poder establecer los embarques ellos tienen un tiempo estipulado de producción que abarca entre 20 a 25 días desde el desarrollo del producto cuando se empieza con el pedido por parte del cliente hasta la distribución internacional del mismo. Estos días podrían ser menor siempre y cuando, pudieran establecer mecanismos de ayuda para que su producción sea constante.

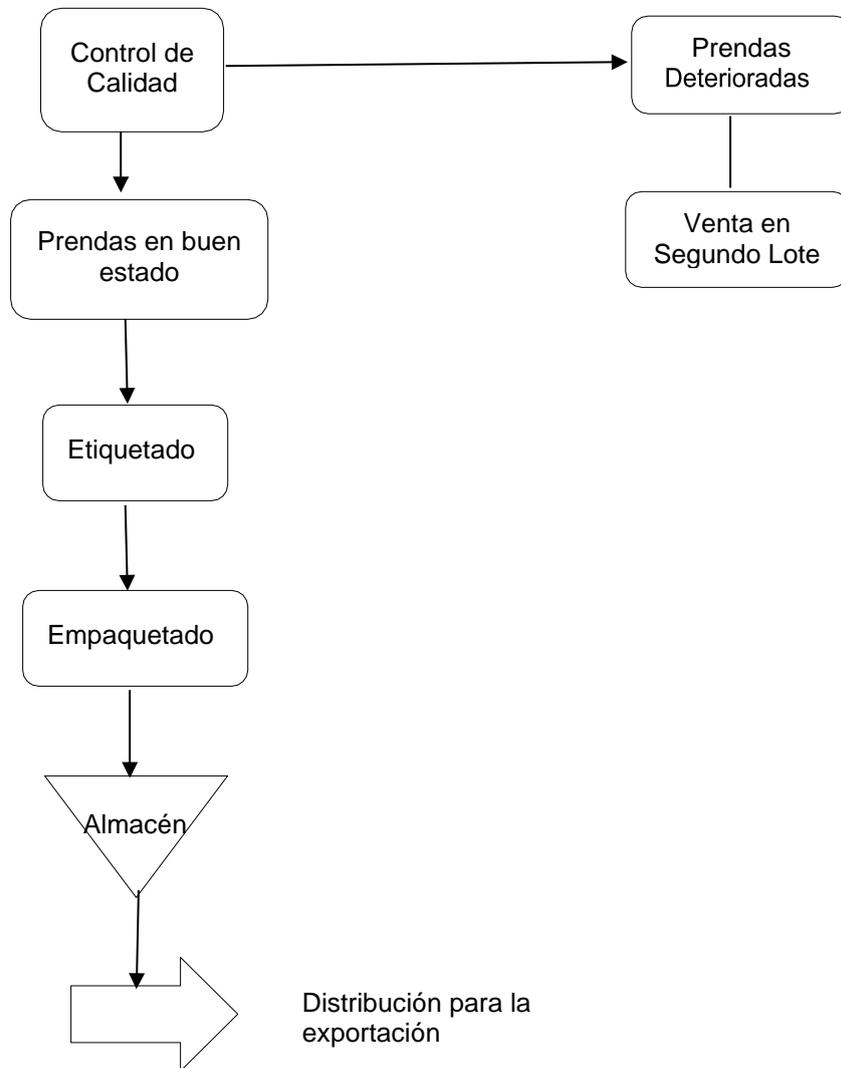


Figura 5 Distribución de t-shirt

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Entrevista del Gerente General (comunicación personal, 20 de octubre del 2018)

Entonces, de acuerdo con lo descrito, se tiene como resultado que, si determinamos los problemas de la cadena de suministros en la empresa encontramos que no tienen una planificación a largo plazo para pedidos fuera de las órdenes de compra previamente establecidas, por eso se contactan con productores externos a ellos para que puedan solventar la demanda del cliente y culminar con la orden de compra que tienen. Prever los correctamente la demanda, puede establecer un control de tiempo en cuanto a inventarios, puesto que, al ser una empresa manufacturera, la mayor parte de sus procesos tiene que recurrir a tiempos de entrega, y que la toma de decisiones poco asertivas, puede llevar a la empresa a una falta de control de calidad, esto pues, porque no tienen los recursos tecnológicos de maquinaria para una producción constante. La falta de recursos impide la agilización de los procesos, teniendo como consecuencia una tercerización con fabricantes sin estándares de calidad adecuados.

Por otro lado, después de que haya producido los productos de exportación, pasa a un último plano de la cadena de suministros que sería en este caso, el control de calidad; la empresa no cuenta con los materiales ni el personal capacitado para la gestión de procesos en las cadenas de suministro, lo que ocasiona un mal desarrollo en el producto, que su vez termina en la devolución de las prendas por parte del consignatario perjudicando de directamente a las exportaciones recurrentes que la empresa ya tiene y teniendo que su rentabilidad no sea la adecuada.

Para el lado de las devoluciones del producto, la gerente nos indicaba un caso particular a lo largo de sus años de experiencia donde la mercadería fue devuelta ya que llego con fallas de origen por el mal clima que tenían en destino. Para poder utilizar los KPI de devoluciones nos basamos en la siguiente formula:

$$\text{Ratio de devoluciones} = (\text{Devoluciones} / \text{compras}) \times 100$$

Para este embarque se hizo el pedido de 3339 t-shirt, teniendo como devolución 800 productos. Por tanto, utilizando el KPI de RATIO DE DEVOLUCIONES tenemos que:

Devoluciones: 800

Compras: 3339

$$KPI \text{ devoluciones} = \frac{800}{3339} \times 100\%$$

$$KPI \text{ devoluciones} = 26\%$$

Tenemos que para esta exportación que realizaron tuvieron una pérdida del 26% del total del embarque por fallas en los envíos.

Si evaluamos la situación actual de la cadena de suministros de la empresa, podemos indicar que los procesos de los cuales se basan tienden a ser deficientes en algunos casos, ya que, según los problemas previamente encontrados, hace que el desempeño de la cadena de suministro requiera una mayor coordinación desde la orden de compra para poder contabilizar los stocks de pedidos y así recurrir a una tercerización mínima, hasta la distribución final de los productos a exportar.

Uno de los aspectos relevantes es que, la cadena de suministros debe de encontrarse en constante coordinación con todas las aéreas que influyan a terminar los pedidos, ya que, si no se encuentra de esta forma, cualquier fallo o error crearía atascos y bloqueos para poder culminar los productos a exportar. Por tanto, una buena gestión de la cadena de suministros mejoraría la eficiencia total de la cadena productiva, ya que, al contar con un control definido por parte de la empresa, se estimaría el tiempo real de cada proceso. Y a su vez, crearía nuevos estándares de fijación para las prendas que vendrían a ser

requeridas próximamente por parte de los clientes del exterior y estas, lleguen a la fecha fijada. Una buena tecnología, personal capacitado, insumos de calidad permitiría que las exportaciones aumenten de manera paulatina, mejoraría la competitividad frente a sus principales competidores, llegaría a nuevos mercados. En otras palabras, la buena gestión proporciona velocidad y agilidad en la trazabilidad de los productos exportados.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Los resultados obtenidos anteriormente corresponden al estudio sobre si la adecuada gestión de la cadena de suministros mejora las exportaciones de t-shirt en la empresa Industria Textil Express SAC ya que al ser una empresa pequeña es decir una –mype- contando con exactamente ocho trabajadores no se logra descifrar netamente si la cadena de suministros puede ser cambiada de alguna forma puesto que, cuentan con su estructura ya fija pero deficiente de cómo realizar sus etapas para la exportación de las prendas que confeccionan teniendo en cuenta que, una cadena de suministros es la interrelación de todas las etapas que las componen que tienen que objetivo llegar al cliente final con un valor agregado obteniendo así una rentabilidad y competitividad adecuada.

Si nos referimos a la cadena de suministro por parte de la empresa, se tiene que, si bien comienza desde el ingreso de la materia primera hasta la distribución final, aún cuentan con etapas de este proceso que no están interrelacionadas adecuadamente para que sus productos puedan ser competitivos, la mayoría de sus producciones son tercerizadas. De acuerdo a nuestra hipótesis si los problemas de la cadena de suministro afectan a la exportación de t-shirt en la empresa, encontramos que es aceptada ya que, teniendo el principal resultado donde la etapa de ‘planificación del pedido’, comenzando por la recolección de la orden de compra que se tienen por parte del cliente, y que al no contar con stocks no logran llegar a las órdenes de compra logra que la principal etapa de abastecimiento no sea optima, por tanto, para los resultados encontrados donde no se tiene una planificación, Chopra & Meindl (2008) considera que todas las partes

involucradas en la cadena de suministro de manera directa e indirecta están en función en solicitud al cliente, por tanto, si la empresa Industria Textil no tiene un respaldo de ventas en demanda, no pueden tener una distribución en la parte productiva de manera en que los flujos de exportación sean constantes. Las cadenas de suministro se consideran como una red que conecta los sistemas logísticos desde la producción hasta el envío que se hace y de esta manera enfocarse en la rentabilidad que pueda obtener con sus exportaciones.

Segundo, sobre el control de calidad cuando las piezas ya están armadas para su envío, en esta parte de la cadena de suministro los indicadores de desempeño deben de ser fáciles de poner aplicar y comprender de manera que el personal de la empresa pueda tener una buena clasificación de mercancía para que así no se produzcan devoluciones de estas. Las estrategias para el desarrollo empresarial se postulan de las condiciones de la dinamización de los mercados de salidas de sus productos hasta la consolidación de nuevas estrategias para la revalorización de la mype en este caso.

Es necesario, establecer sus procedimientos estandarizados; para la empresa a estudiar, en este caso Industria Textil Express SAC podemos obtener como resultado que, en las etapas de planificación del pedido y control de calidad, son las que tienen un mayor porcentaje de problemas ya que, según lo investigado, tienden a no llegar a la orden de la compra por parte del cliente siempre y cuando esta sea en un volumen alto a la producción que maneja. Con el cual se llega a un control de calidad no establecido.

Según RENGIFO CANIZALES (2018) nos indica que, la poca capacidad operativa hace referencia a cuando la empresa tiene los insumos necesarios para la producción, pero la capacidad de producción que tiene con su maquinaria o con su personal no es suficiente

para producir a un ritmo con el que se cumpla el plazo pactado con el cliente final. Entonces según esta premisa, y la hipótesis que se indicó sobre que si los problemas de la cadena de suministro afectan a la empresa Industria Textil Express SAC en la exportación de t-shirt de algodón, podemos afirmar que si lo hace, ya que al tener dos situaciones previamente descritas y no tener un plan de ayuda para poder solventar si ocurre alguna de estas, se llegaría a la conclusión que las exportaciones que ellos manejan no lo harían de manera eficiente porque recurren a su tercerización sin un estándar de calidad adecuado, ni algún filtro donde las empresas productoras externas puedan tener un manual de los productos que ellos ofrecen al cliente final.

Además, si la situación actual de la empresa permite mejorar la explotación de t-shirt, al evaluarlo podemos decir que, tienen una cadena de suministros tradicional, ya que la mayoría de sus procesos son independientes y no están relacionados para generar una sincronización de sus etapas. Para el sector textil y de confecciones, esta es una de las industrias con mayor relevancia y por lo que las mype que se dedican en este sector pueden señalar que, el crecimiento sostenido de las exportaciones se basa en la gestión de la cadena de suministros que cada de una ellos pueden aplicar, además, toda gira en integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas donde la empresa pueda tener un tiempo óptimo para realizar el servicio. Teniendo como resultado que, la planificación del pedido y a su vez, la producción generada de la empresa se basa necesariamente en las ordenes de trabajo que ellos venden y pueden producir a la largo de su ciclo de suministro; las exportaciones generadas por la empresa se reducen a lo largo de su producción que si bien al ser una empresa pequeña, terceriza

de manera que llegue a lo fecha de embarque deseable, y se atienden a la factibilidad de negociación por parte de ella sea mucho más efectiva.

Si la situación de la cadena de suministros cambiaria en algunos aspectos, esto mejoraría la exportación de t-shirt de algodón en la empresa Industria Textil Express SAC, ya que, si no se tiene una cadena de suministro establecida y los procesos están en función independiente, las confecciones realizas no estarían en un debido tiempo y además, que su eficiencia operativa que se pueda obtener no abastecería del todo a las órdenes de compra que la empresa tiene según sus ventas, entonces, según Bowersox, D.; Closs, D.; Cooper, M. (1997) donde describe la integración de las áreas de la empresa donde consideran que el sistema de flujos tiene como resultado una mayor atención entre la parte de planeamiento hasta la distribución produciendo así que todas las áreas trabajen de manera funcional a lo logística con la que cuentan.

Por último, si nos referimos a que si la gestión de la cadena mejora las exportaciones para la empresa podemos indicar que sí, ya que de acuerdo a para tener una buena gestión de la cadena de suministro es necesario definir de manera objetiva que se incluya la integración de las actividades relacionadas a enfoque donde se propone la integración y coordinación de todos los procesos claves de la empresa, como propone Vilana, J., (2010) y para la empresa Industria Textil Express SAC ayudaría a que obtengan un nuevo enfoque estratégico en su logística. Por lo que, para la gerente general, el éxito dependerá de la habilidad, recursos tecnológicos y su habilidad para desarrollar sus productos de manera competitiva para el comercio exterior, por tanto, una correcta gestión de la cadena de suministros implica proveer un adecuado servicio al cliente final, tener una entrega de productos oportunidad, donde el tiempo, la calidad sean los

principales factores para que el consignatario puede obtener una fidelización oportuna hacia la empresa; la capacidad de toma de decisiones frente a los problemas que puedan ocurrir a lo largo del proceso para el producto final puede ser recurrida en manera en que se tenga un balance adecuado. Debe de ser dinámica, donde el flujo de información sea constante y lo más importante debe de ser interconectada, donde todas las etapas estén directamente relacionadas y tomando decisiones en eslabones para un solo propósito que es la satisfacción al cliente creando así beneficios empresariales como la entrada a nuevos mercados que, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas afrontan competencias internacionales cuando tienen la capacidad operativa y procesos competitivos para poder realizarlo. Adicional, García Anduiza (2018) indica que el objetivo principal de una cadena de suministros es que no se produzcan faltas de sincronización por lo que, la reducción de tiempos, costes permitiría aumentar la calidad y se aseguraría el posicionamiento del producto en el mercado por lo que, una adecuada gestión de la cadena de suministros integrada entre todos los procesos internos de la empresa como los externos haría que la competitividad de la empresa se eleve obteniendo mayores recursos.

4.2 Conclusiones

De acuerdo a los resultados de la investigación y los instrumentos utilizados como son la ficha de observación y la entrevista, se puede concluir que una adecuada gestión de la cadena de suministros en la empresa Industria Textil Express SAC mejoraría sus exportaciones de t-shirt de algodón, esta conclusión se obtiene porque al ser una empresa pequeña y al contar con etapas que si bien ayudan a sus procesos para la confección de prendas a su vez, no son tan rentables como deberían de ser, ya que carecen de un lineamiento estructurado cuando se presentan inconvenientes ajenos a la producción de estas. Por lo que, si tuvieran un estándar de gestión de suministros adecuado y una cadena de suministros sincronizada, en el que su planificación, confección y distribución estén orientado a los tiempos y toma de decisiones; su rentabilidad se elevaría y se vería mucho más competitiva al mercado. Si evaluamos la situación actual de la cadena de suministros de la empresa, tenemos que su nivel de abastecimiento se basa en las órdenes de compra, es decir planificación del pedido que el cliente requiere. Los resultados revelan la falta de una estructura definida en la cadena de suministro de la empresa en el sector textil-confecciones, lo que pone en evidencia la necesidad de una buena gestión de cadena de suministro que integre cada una de sus etapas y permita una mejor coordinación de las actividades logísticas de suministro.

Por último, la cadena de suministro de la empresa Industria Textil Express SAC comienza desde el ingreso del pedido por parte del cliente externo, siguiendo por la planificación del pedido, compra de insumos, elaboración de este, y verificación del acabado terminando con la distribución de los t-shirt para la exportación. Por lo que, uno de los problemas que tiene la cadena de suministros de la empresa es que no

tienen la planificación para el abastecimiento de pedidos, por tal motivo tratan de tercerizar la producción, en el cual no resulta conveniente ya que la producción que se terceriza no cumple con los estándares de calidad que requiere el consignatario. No tienen una planta de producción organizada, se limitan a pedidos establecidos y no cuentan con stock para cubrir necesidades urgentes que pueden presentarse. El control de calidad que tienen no es adecuado, ya que, utilizan un control manual no estandarizado solo con la visualización de las prendas y no cuentan con un proceso y personal adecuado para este tipo de etapas donde ayudaría al valor agregado de los t-shirt de exportan y no tendrían inconvenientes post envío de las piezas.

Por tanto, dada la competencia de hoy en día en cuanto a la industria de confecciones, es necesario que la empresa Industria Textil Express SAC busque mejorar su cadena de suministros implementándola en función a que sea sincronizada para que no haya fallas en la producción que realizan y esta a su vez sea tercerizada en donde los fabricantes deben de ser filtrados para lograr estándares de calidad óptimos y rentabilidades

REFERENCIAS

- Antún, J. P., & Ojeda, L. (2004). “Benchmarking” de procesos logísticos. *Ingeniería. Investigación y tecnología*, 59-76.
- Ballou, r. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. Mexico: pearson educacion de mexico,s.a. de c.v.
- Bowersox, d.; closs, d.; cooper, m. (1997). *Administración y logística en la cadena de suministro*. Segunda edición. Mexico: mcgraw-hill/interamericana editores,s.a. de c.v.
- Cannella, s., ciacimino, e., framinan, j., & disney, s. (2010). *Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro*. Madrid españa: universia business review.
- Cano ramos, m. C., & garcia ramirez, I. F. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de la cadena de abastecimiento enfocada en la planeación de la demanda, proceso de compras y gestión de inventarios para la línea de negocio de pollo en canal de la empresa pollo andino s.a.* bogota colombia: pontifica universidad javeriana.
- Cardenas aguirre, d. M., & urquiaga rodriguez, a. L. (2007). *Logística de operaciones: integrando las decisiones estratégicas para la competitividad*. *Ingeniería industrial*, vol. Xxviii, núm. 1, pp. 37-41.
- Cayo, r. (12 de mayo de 2017). *Implementar supply chain management puede reducir costos hasta 8% en la cadena de abastecimiento*. Obtenido de conexion esan: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/12/implementar-supply-chain-management-puede-reducir-costos-hasta-8-en-la-cadena-abastecimiento/>
- Chamorro meza, g., montes aroni, m. M., & morón since, d. J. (2017). *Gestión de la cadena de suministro y la efectividad de las compras en la oficina de abastecimiento del ministerio de cultura*. Lima peru: universidad inca garcilaso de la vega.
- Chopra, s., & meindl, p. (2008). *Administración de la cadena de suministros: estrategia, planeación y operación*. Quinta edición. Mexico: pearson educacion de mexico, s.a de c.v.
- Coyle, langley, novack, & gibson. (2013). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Novena edición. Mexico: cengage learning de mexico,s.a de c.v.
- Díaz-bravo, I., torruco-garcía, u., martínez-hernández, m., & varela-ruiz, m. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Investigación en educación médica*, vol. 2, 162-167.
- Fernandez collardo, c., hernandez sampieri, r., & baptista lucio, p. (2010). *Metodología de la investigación- quinta edición*. En h. S. Roberto, *metodología de la investigación- 5ta edición* (pág. Pag. 51). Mexico df: mc graw hi.
- García anduiza, j. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las tic y su impacto en la eficiencia*. Madrid españa: universidad complutense de madrid.
- García santiago, f. A. (2006). *La gestión de cadenas de suministros: un enfoque de integración global de procesos*. *Visión gerencial*, núm. 1, enero-junio, 2006, pp. 53-62.
- Hernandez marisol . (12 de diciembre de 2012). *Metodología de investigación* . Obtenido de metodologia de investigacion: <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Instituto de estudios economicos y sociales. (2018). *Resumen reporte sectorial textil y confecciones. Publicacion de reporte n° 01, 1.*
- Leidinger, r. (2015). *Los retos de las pymer. ¿cambiar o morir?. Focus. Consulores leidinger y asociados.*, p.2.
- Malhotra, n. K. (2008). *Investigación de mercados, quinta edición*. Mexico: pearson educación.
- Martínez carazo, p. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & gestión*, 167.

- Martinez sanchez, a., & perez perez, m. (2004). Servicio al cliente en la cadena de suministro: efecto de la adoption del edi. *Revista de economia y empresa*, n°51 volumen xxi (2°epoca 2°cuatrimestre 2004).
- Núñez, I. F. (2005). ¿cuáles son las técnicas de recogida de información? *Institut de ciències de l'educació. Secció de recerca*, ficha 3 .
- Pinzon castro, s. (2015). La logistia y la gestion de la cadena de suministro como estrategias de marketing: una perspectiva de la pym de aguascalientes. *Investigacion y ciencia*, vol.23, num.64, pp. 80-81.
- Ramírez echeverri, s. (2010). *Modelización de una cadena de abastecimiento (supply chain) para el sector textil-confección en el entorno colombiano*. Medellin colombia: universidad nacional de colombia.
- Rengifo canizales, c. A. (2018). *Estrategias aplicadas a la cadena de suministro de las empresas colombianas, para ser competitivas en los mercados internacionales*. Bogotá, colombia: universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas bogotá, colombia.
- Soriano valdivia , a. E. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión de la cadena de suministro (scm) programación y distribución de producto terminado en una industria cervecera*. Lima peru: universidad peruana de ciencias aplicadas.
- Urquizo rivas, I. (2006). *Análisis de desarrollo de producto para prendas de vestir para exportacion*. Lima-peru: repositorio pucp.
- Vilana arto, j. R. (2010-2011). La gestión de la cadena de suministro. *Escuela de la organizacion industrial*, 2-3.
- Vilana, j. (2010). *La gestion de la cadena de suministro*. Obtenido de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

2. Guía de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA

Fecha: _____ Hora: _____ -

Lugar (Ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Introducción:
Lo que se refiere para el presente proyecto es analizar cuáles son los factores que analizan la cadena de suministros para la empresa Industria Textil Express SAC y de manera ayudan a sus exportaciones de t.shirts,

Características de la Entrevista:
La entrevista será confidencial de tal forma en que el entrevistado pueda expresar de manera confiable los datos de la empresa a estudiar. El tiempo de duración será de aproximadamente 15 min.

Preguntas:

1. ¿De qué manera planifican el abastecimiento/compras de materiales e insumos para la confección?
2. ¿De qué manera involucra a sus proveedores y/o clientes en la planificación de sus materiales?
3. ¿De qué manera determinan un stock para la producción de sus prendas de vestir?
4. ¿De qué manera prevé el impacto de los pedidos no planificados en el planeamiento de la producción?
5. ¿Qué método utilizan para planificar su distribución de los pedidos?
6. ¿Quién es el responsable de compras la empresa? ¿Quién finalmente autoriza las compras?
7. ¿Cuáles son los materiales más importantes dentro de su estructura de costos?
8. ¿Cuál es*la cantidad promedio de telas que compra mensualmente?
9. ¿Cuáles son las etapas de producción por prendas y pedido en general?
10. ¿En promedio cuanto tiempo demora cada etapa dentro de producción?
11. ¿De qué manera se da el proceso de entrega de pedidos a los clientes?
12. ¿Qué tipo de seguimiento se realiza al envío de pedidos?
13. ¿Qué métodos de control se establecen antes del envío de pedidos para evitar devoluciones?
14. ¿De qué manera el cliente puede dar seguimiento a sus pedidos?
15. ¿De qué manera se controlan las incidencias por productos defectuosos?
16. ¿Por qué cree en la importancia de la CS en su negocio?
17. ¿Cuál cree que es el área más importante en su negocio?
18. ¿Qué criterios se utilizan para calificar el envío de sus productos?
19. ¿Qué procedimiento formalizado existe para la devolución de los pedidos
20. ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento respecto a sus exportaciones?


09/10/18
MBA. Nancy Tamara
Cabrera

ANEXO B:

Instrumento	Persona	N° de vistas	Objetivo
Guía de Entrevista	Gerente General	1	Obtener hallazgos de la cadena de suministro basado en la descripción dada.
			Investigar sobre las etapas de la cadena de suministro de la empresa.
			Conocer los tiempos de entrega de los t-shirt.
			Filtrar etapas de deficiencia de la además cadena de suministro para dar nuevas mejoras.
Guía de Observación	Observación de las etapas de producción y distribución.	3	Investigar sobre el funcionamiento de la empresa al momento de realizarla exportación de t-shirt.

Tabla 4: Tabla de contenido de Información

Nota: Elaboración propia. Recopilación de imagen según entrevista realizada a la empresa.

ANEXO C:

Carta de autorización de la empresa

Formato 04					
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA - PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL					
<p>Yo, LLAUCA ESPINOZA EDITH MARLENY identificado con DNI N°09659284, en mi calidad de GERENTE GENERAL del área de COMERCIO EXTERIOR de la empresa/institución INDUSTRIA TEXTIL EXPRESS S.A.C.con R.U.C N° 20600609069, ubicada en la ciudad de JR. SAN MARTIN NRO. 559 URB. SAN RAFAEL LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO.</p>					
<p>OTORGO LA AUTORIZACIÓN,</p>					
<p>A la señorita SANTILLAN MORON, VIVIAN MELISA, identificado con DNI/CE/Pasaporte N° 72541436, bachiller en la carrera de ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES para que utilice la siguiente información de la empresa: FOTOS, DATOS, DOCUMENTACION DE EXPORTACION, PROCESOS DE COMERCIALIZACION.</p>					
<p>con la finalidad de que pueda desarrollar su Tesis (X) o Trabajo de Suficiencia Profesional () y de esta manera optar al Título Profesional.</p>					
<p>13 de Setiembre del 2019</p>					
<p>Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:</p>					
<p>() Sólo Para Modalidad Suficiencia Profesional: Adjunta Vigencia Poder del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.</p>					
<p>Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.</p>					
<p>(X) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o</p>					
<p>() Mencionar el nombre de la empresa.</p>					
<p>  Firma y sello del Representante de la empresa Fecha: DNI: </p>					
<p>El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos, y que el Representante que brindó la información estaba facultado para ello. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Bachiller será sometido a un procedimiento disciplinario; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.</p>					
<p>Firma Bachiller</p> <p>Fecha: DNI:</p>					
CÓDIGO DE DOCUMENTO	COR-F-REC-SA-17.08	NÚMERO VERSIÓN	02	PÁGINA	Página 1 de 1
FECHA DE VIGENCIA	11/04/2019				

ANEXO D

Nombre	Edith Marleny Llauca Espinoza
Institución	Industrial Textil Express SAC
Cargo	Gerente General
Estado	Contratado
Distrito	San Juan de Lurigancho
Suministro de mercancías según entrevista.	En esta parte de la cadena de suministros de la empresa, se basa netamente de acuerdo con el pedido programado según el requerimiento del cliente. Se programa las compras de los insumos por la orden de compra (o/c) debidamente antes generada para empezar con la producción. No se compra por excesos y cuentan con un ingeniero de producción donde saca los cálculos exactos para que no haya un sobre stock de insumos. Ahora bien, se rigen los envíos según muestras ya aprobadas; por otro lado, envían a preparar la tela según colores pactados ya antes en las muestras enviadas al cliente final.
Producción para el envío de t-shirt	Acerca la producción de t-shirt, según la gerente general Marleny Llauca nos explica que se planifican sus pedidos según las órdenes de compra previamente aprobadas y se distribuyen de manera en que puedan llegar al día pactado con el cliente para ser embarcado, tienen áreas de confección que son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Área de Desarrollo de Producción - Área de corte - Área de estampado - Proceso de Producción - Área de acabado Estas áreas antes mencionadas serán explicadas detalladamente, explicaba además que tienen un tiempo estipulado entre 20 a 25 días para la producción de los t-shirt, y para ser embarcadas las mercancías pasan por un control de calidad manual para poder separar las prendas de exportación y las prendas de segunda mano.
Logística y Distribución de la empresa	Según la logística de la empresa y la distribución para sus clientes, basan sus exportaciones en un costo y flete incluidos, es decir, ellos asumen el flete de exportación.
Productos defectuosos	Si se tiene algún problema en el producto, inmediatamente lo subsanan haciendo la devolución respectiva por parte de su cliente o simplemente hacen una nota de crédito por dicho producto. Pero para eso hacen un rápido costeo de envío para tener en cuenta cual sería el monto de retorno de dicha mercancía, si les conviene enviarlo de vuelta, lo hacen; y si no, simplemente le piden al cliente que se quede con el pedido y lo remate.
Exportaciones de la empresa	Para las exportaciones realizadas ha crecido entre un 10% a 20%, pero en los meses de noviembre y diciembre aumentan las ventas. De enero a marzo, los acuerdos comerciales con el cliente en EE. UU. Incrementan debido al mercado y la necesidad de compra que tienen.

Tabla 5: Resumen de Entrevista

Nota: Autoría Propia. Recopilado de la entrevista realizada el 20 de octubre del 2018 en las instalaciones de la empresa Industria Textil Express SAC.

Periodos de la observación

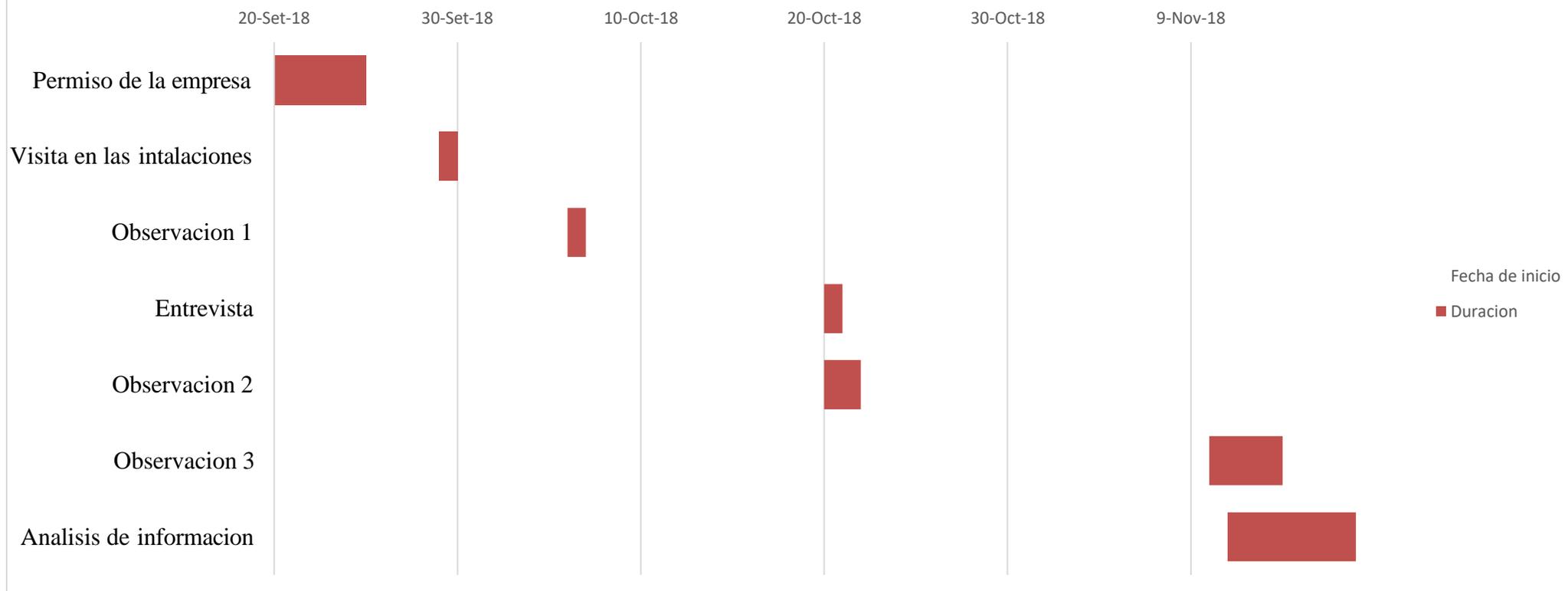


Gráfico 5:Periodos de la observación

Nota: Autoría Propia. Recopilación de la investigación.

CUESTIONARIO

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Encuestador: _____

Aérea de desarrollo: _____

1. ¿Con cuántos proveedores se abastece en materiales e insumo la empresa?
a) 2
b) 4
c) Más de 5
2. ¿Para el seguimiento de stocks y pedido, con qué frecuencia lo realizan?
a) Diario
b) Frecuente
c) Esporádicamente
d) Ninguno
3. ¿Cómo controla los materiales para el desarrollo del producto?
a) Según ordenes de producción
b) Según stocks
c) Ninguno
4. ¿Cuentan con algún control para el manejo de proveedores?
a) Si
b) No
5. ¿Quién autoriza las compras de materiales?
a) Gerencia
b) Producción
c) Ninguno
6. ¿Cuál es el tiempo que se tiene para la producción de t-shirt?
a) 1 semana
b) Más de 2 semana
c) N.A
7. ¿Utilizan nuevas fábricas cuando el pedido es excesivo?
a) Si
b) No
8. ¿Con cuantas fábricas tercerizadas trabajan?
a) 2
b) 3
c) 4
d) Más de 4
9. ¿Cuánto tiempo se demora el envío de los pedidos al cliente final?
a) 1 día
b) 2 días
c) Depende del destino
10. Si hay alguna falla de producción en los t-shirt, ¿Cuál es la solución que le dan al cliente?
a) Devuelven el producto
b) Se le envía nuevos para fidelizar
c) N.A

NOA
menos nueva cuatros
09/12/2019
VALUADO

Resultado del cuestionario

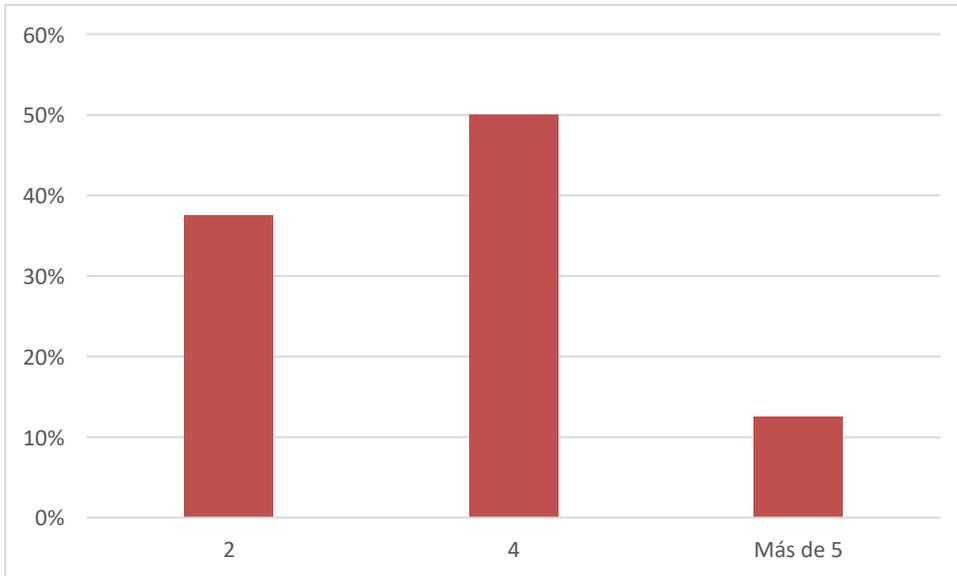


Gráfico 6: Proveedores se abastece en materiales e insumo la empresa

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

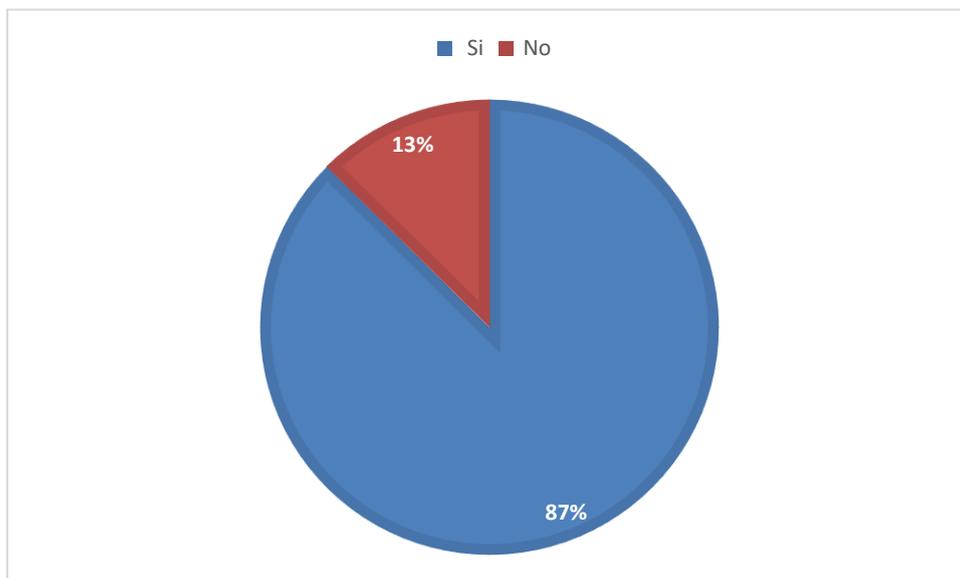


Gráfico 7: Utilización de nuevas fábricas cuando el pedido es excesivo

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

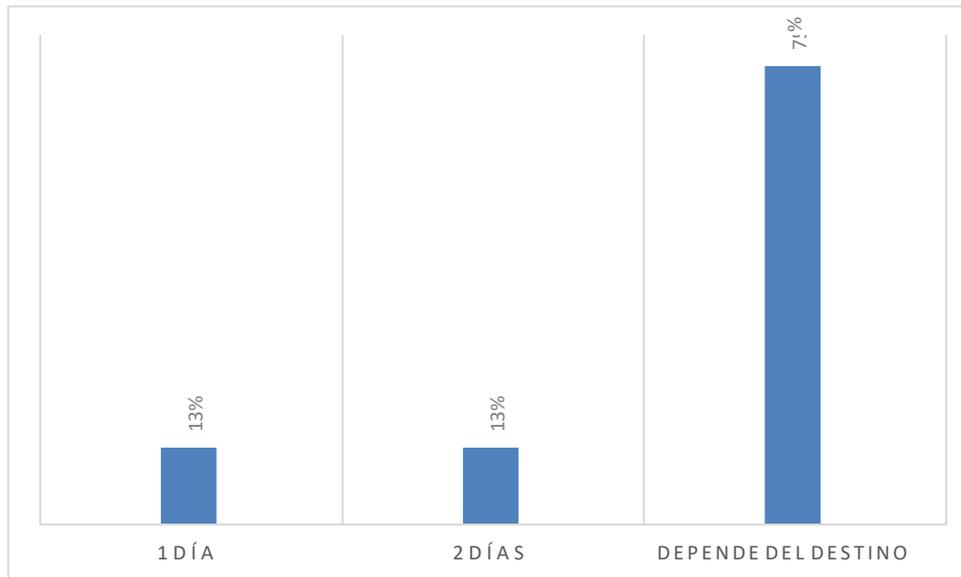


Gráfico 8: Tiempo se demora el envío de los pedidos al cliente final

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

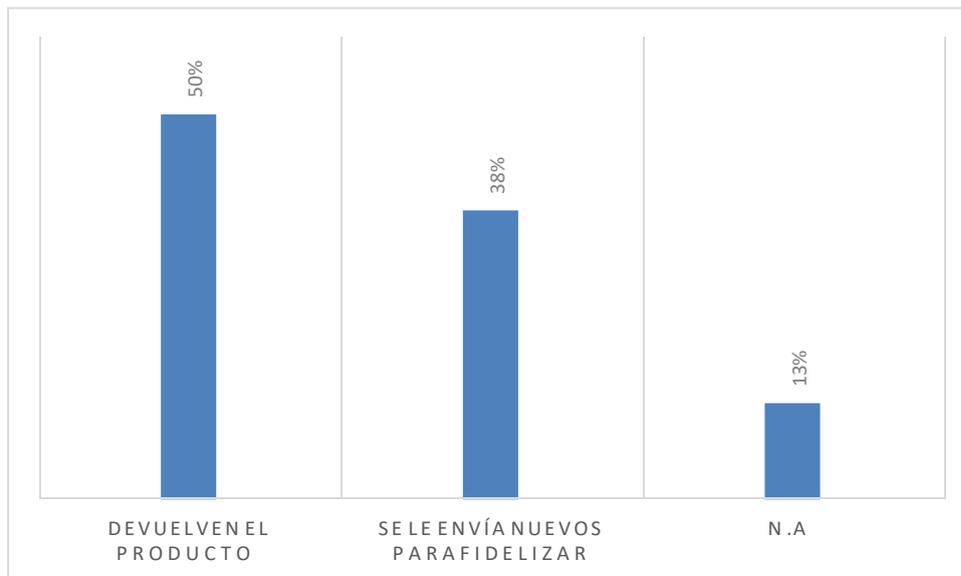


Gráfico 9: Solución sobre fallas de envío

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de la encuesta al personal.

FICHA TECNICA DEL GERENTE GENERAL

Nombre	Edith Marleny Llauca Espinoza
Empresa	Industrial Textil Express SAC
Cargo	Gerente General
Estado	Contratado
Distrito	San Juan de Lurigancho
Perfil técnico	<p>Profesional con 15 años de experiencia en el área de comercio exterior y confecciones. Bachiller en Administración de empresas. Sus estudios universitarios fueron realizados en la Universidad San Ignacio de Loyola; asimismo, cuenta con un Diplomado en especialización de confecciones. Sobre su experiencia profesional ha trabajado la Aduana Marítima del Callao, en la sección de exportaciones, donde después de haber tenido la experiencia necesaria abrió su propia empresa de confecciones.</p>