

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“LA APLICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN EL PROCESO  
DE COMPRAS DE JHOMERON S.A.C.”**

**PARA OBTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMIISTRACIÓN**

**FABIOLA ESTEFANIA AGUIRRE TORVISCO**

**Callao, diciembre del 2016**

**PERÚ**



## HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO

### MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

- Mg. Carlos Ricardo Aliaga Valdez                      PRESIDENTE
- Dr. Luis Alberto Chunga Olivares                      SECRETARIO
- Dr. José Luis Reyes Doria                              VOCAL
- Lic. Adm. Ana María Chavez Suarez                      SUPLENTE

### ASESOR

- Lic. Adm. César Homero Guevara Díaz

**N° de libro:** 001

**N° de Acta:** 016-2017-CCT-FCA

**Fecha De Aprobación:** 19 DE ENERO DEL 2017

**N° Resolución Designación del Jurado:** 583-2016-FC-FCA

## DEDICATORIA

Dedico la investigación á la Universidad Nacional del Callao quien vio forjarme en los cinco años de carrera, como aporte en el proceso de acreditación para la Facultad de Ciencias Administrativas.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de brindarles este material y a todos quienes hicieron posible la realización de este trabajo empezando por mis padres, profesores, compañeros, colegas laborales, los gerentes de la empresa Jhomeron. S.A.C., con su apoyo se plasma esta obra; de manera especial a mi hermana Maricielo.

## RESUMEN

### **“LA APLICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN LAS COMPRAS NACIONALES E INTERNACIONALES DE JHOMERON S.A.C.”**

Br.Aguirre Torvisco, Fabiola Estefanía

El presente trabajo de investigación es un reflejo de la actividad diaria de toda empresa manufacturera en el Perú. El proceso de compras es una comunicación continua y las personas encargadas deben tener las capacidades y habilidades de negociador.

La investigación se aplicó a veinte ejecutivos del área de compras de la empresa Jhomeron S.A.C, durante el periodo de septiembre a noviembre del 2016 mediante tres instrumentos para medir la transferencia informativa, conocimiento y desempeño en el área de compras y perfil negociador; aplicando la correlación de Pearson con un nivel de confianza del 99%, se llegó a los siguientes resultados: Aceptar la hipótesis general alternativa: “La buena aplicación de las comunicaciones facilita y mejora el proceso de compras nacionales e internacionales.” La hipótesis uno, no tiene correlación por lo que se planea la hipótesis nula: “En una buena comunicación dentro del proceso de compras no se agudizará durante la etapa de negociación”; en la pregunta específica dos, se acepta la hipótesis “En una buena comunicación el tipo más usado e influyente es el de soporte (verbal y no verbal), la ascendente y la exhortativa (respaldo legal)”; y en la pregunta tres tenemos que como REQUERIMIENTO, PROCESAMIENTO y COTIZACIÓN muestran la relación directa de afectación. De otro modo sucede con la NEGOCIACIÓN, ACLARACIÓN, RECEPCIÓN, CANCELACIÓN, EVALUACIÓN Y FEEDBACK<sup>1</sup>; presentan una correlación nula; la pregunta cuatro no tiene correlación y el canal más utilizado es el formal y de medios digitales.

---

<sup>1</sup>Feedback: Proceso de retroalimentación, para garantizar el ciclo de la comunicación

## ABSTRAC

### "THE APPLICATION OF THE COMMUNICATIONS IN THE NATIONAL AND INTERNATIONAL PURCHASES OF JHOMERON S.A.C."

Br. Aguirre Torvisco, Fabiola Estefanía

This research work is a reflection of the daily activity of every manufacturing company in Peru. Purchasing is a process that includes continuous communication, so it is vital that the people in charge of carrying out this activity are in the ability to coordinate based on the skills of a good communicator.

The research was applied to twenty executives of the purchasing area of the company Jhomeron SAC, during the period from September to November of 2016 by means of three instruments-scales, To measure the information transfer, knowledge and performance in the area of purchases, negotiation profile and applying the Pearson Correlation with a confidence level of 99% reached the following Results: Accept the general alternative hypothesis "The good application of the communications facilitates and improves the process of national and international purchases." Also that the specific hypothesis number one, does not have correlation so the null hypothesis is planned: "In a good communication within the purchasing process will not be aggravated during the negotiation stage", before the specific question two The specific hypothesis is accepted Alternative number two "In a good communication the most used and influential type is support (verbal and nonverbal), ascending and exhortative (legal support)"; For question three we have as REQUIRED, followed by PROCESSING and QUOTATION who show high degrees of positive correlation with a small level of significance; Which would indicate the direct relation of affectation. Otherwise it happens with the NEGOTIATION, CLARIFICATION, RECEPTION, CANCELLATION, EVALUATION AND FEEDBACK<sup>2</sup>; Which are the final stages or results of the procurement process; Who have a null correlation; Question four has no correlation and the most used channel is the formal and digital media.

X

---

<sup>2</sup> Feedback: Process of check, to guarantee the cycle of the communication

## **INTRODUCCION**

El presente documento es resultado de la investigación de la aplicación de las comunicaciones en las compras nacionales e internacionales de Jhomeron S.A.C., que se organiza en 7 capítulos como se detallan a continuación:

Para conocer la envergadura del trabajo podemos revisar el CAPITULO I que explica detalladamente el PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, los objetivos, justificaciones y delimitaciones.

El CAPITULO II, llamado MARCO TEÓRICO, muestran las investigaciones internacionales y nacionales relacionadas a las variables, definición de términos y teorías de magnos escritores.

El CAPITULO III, MARCO REFERENCIAL ofrece una descripción de Jhomeron S.A.C. en su campo logístico y el proceso de compras

La metodología de la investigación, las técnicas e instrumentos que validan este trabajo lo presentamos en el CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO, proponiendo herramientas de levante de información fácil y didáctica.

En el CAPITULO V: RESULTADOS, análisis de datos e interpretación, evaluamos los resultados en respuesta de los problemas, objetivos e hipótesis planteadas.

Las CONCLUSIONES del trabajo se aprecian en el CAPITULO VI, que esperamos le sean de mucha utilidad e invitamos a leer.

Así mismo se añadió el CAPITULO VII, RECOMENDACIONES, que se brinda a las empresas e instituciones que cuentan con características similares a Jhomeron S.A.C., para el mejoramiento de sus procesos de compras y comunicación externa.

## INDICE

CARATULA	I
HOJA DE RESPETO	II
HOJA DE REFERENCIA	III
ACTA DE SUSTENTACION	IV
DICTAMEN DE SUSTENTACION	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
INDICE	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRAC	X
INTRODUCCION	XI
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Identificación del Problema.....	1
1.2. Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema general.....	8
1.2.2. Problemas específicos .....	8
1.3. Objetivos de la investigación .....	9
1.3.1. Objetivo general .....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Justificación de la investigación .....	10
1.4.1. Justificación teórica.....	10
1.4.2. Justificación social .....	10
1.4.3. Justificación metodológica .....	10
1.4.4. Justificación jurídica.....	10
1.4.5. Justificación personal .....	11
1.5. Importancia .....	11
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.1.1 Investigaciones internacionales .....	13

2.1.2	Investigaciones nacionales.....	27
2.2	Bases teóricas .....	31

2.2.1	Teoría del comportamiento .....	31
2.2.2	Comunicación organizacional.....	34
2.2.3	Flujos de la comunicación.....	36
2.2.4	Las auditorías de la comunicación .....	43
2.2.5	Gestión de las compras.....	47
2.2.6	Gestión de relaciones con los proveedores .....	52
2.2.7	Desarrollo de software.....	69
2.2.8	Teoría de los juegos .....	76
2.3	Operacionalización de variables .....	80
2.4	Hipótesis.....	84
2.4.1.	Hipótesis general.....	84
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	85
2.5	Definición de términos .....	85
2.6	Marco referencial .....	111
2.6.1.	JHOMERON S.A.C.....	111
2.6.2.	Proceso de compras actual en Jhomeron S.A.C.....	120
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		145
3.1.	Tipo de investigación .....	145
3.2.	Sede de estudio .....	147
3.2.1.	Ubicación:.....	147
3.2.2.	Características:.....	148
3.3.	Universo, Población y muestra.....	149
3.3.1.	Universo .....	149
3.3.2.	Población.....	150
3.3.3.	Muestra.....	150
3.3.4.	Ubicación temporal .....	152
3.4.	Método de investigación .....	152
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	153
3.5.1.	Técnicas .....	153
3.5.2.	Instrumentos .....	153
3.6.	Plan de trabajo de campo .....	170
3.7.	Análisis e interpretación de la información.....	172
3.7.1.	Análisis estadístico inferencial .....	172

CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	175
4.1. Hipotesis general .....	175
4.2. Hipotesis específicas .....	178
4.2.1. ¿En qué momento se agudiza la influencia de la comunicación en el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.?.....	178
4.2.2. ¿Qué tipos de comunicación se emplea con mayor influencia y frecuencia en el proceso de compra de Jhomeron S.A.C.?.....	182
4.2.3. ¿Influye la diferencia en la comunicación según el cargo que ocupa el ejecutivo encargado de la compra en la negociación?.....	194
4.2.4. ¿En qué grado afectan las barreras de la en las compras.....	201
4.2.5. ¿Qué canales de la comunicación son más influyentes en las compras?.....	205
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS:.....	213
5.1. CORRELACIÓN ENTRE PROCESO DE Y PERFIL DEL NEGOCIADOR .....	214
5.2. CORRELACIÓN ENTRE PROCESO DE COMPRAS Y PERFIL DEL NEGOCIADOR .....	215
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	231
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES .....	234
CAPITULO VII: REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	236
ANÉXOS .....	243

## GRÁFICOS Y TABLAS

### GRÁFICOS:

GRÁFICO N <sup>o</sup> 1 Diagrama de la teoría del comportamiento.....	33
GRÁFICO N <sup>o</sup> 2 Mejoras con el sistema Supplier Relation Ship MANAGEMENT- SRM <sup>3</sup> .....	47
GRÁFICO N <sup>o</sup> 3 MARCO INTEGRAL DEL SRM.....	54
GRÁFICO N <sup>o</sup> 4 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE COMPRAS .....	55
GRÁFICO N <sup>o</sup> 5 DIAGRAMA DE PASOS PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS EN UN SMR .....	56
GRÁFICO N <sup>o</sup> 6 MATRIZ DE CARTERA DE COMPRAS .....	57
GRÁFICO N <sup>o</sup> 7 DIAGRAMA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES ...	61
GRÁFICO N <sup>o</sup> 8: Impacto de la gestión de relación con los proveedores .....	62
GRÁFICO N <sup>o</sup> 9: Arquitectura e implementación de sistemas SRM .....	65
GRÁFICO N <sup>o</sup> 10: Marco para la evolución y desarrollo de proveedores .....	66
GRÁFICO N <sup>o</sup> 11: Factores que influyen en la relación con los proveedores .	68
GRÁFICO N <sup>o</sup> 12: Arquitectura basada en forms – services.....	75
GRÁFICO N <sup>o</sup> 13: Comunicación no verbal más usado.....	90
GRÁFICO N <sup>o</sup> 14: Proceso de compras.....	97
GRÁFICO N <sup>o</sup> 15: Organigrama de Jhomeron S.A.C.....	115
GRÁFICO N <sup>o</sup> 16: Áreas de Jhomeron S.A.C. según funciones de compra...	116
GRÁFICO N <sup>o</sup> 17: Productos de Jhomeron S.A.C.....	118
GRÁFICO N <sup>o</sup> 18: Formato de requerimiento.....	122
GRÁFICO N <sup>o</sup> 19: Presentación – PrdoJhom.....	126
GRÁFICO N <sup>o</sup> 20: Aplicaciones de compra – PrdoJhom.....	127
GRÁFICO N <sup>o</sup> 21: Ordenes de compras en PrdoJhom .....	128

---

<sup>3</sup> Supplier Relationship Management

GRÁFICO N° 22: Formato órdenes de compra .....	130
GRÁFICO N° 23: Formato órdenes de servicio .....	131
GRÁFICO N° 24: Flujograma compras locales .....	132
GRÁFICO N° 25: Flujograma compras del exterior-importaciones.....	135
GRÁFICO N° 26: Presentación –SGJHOM.....	139
GRÁFICO N° 27: Registros de comprobantes –SGJHOM.....	140
GRÁFICO N° 28: Reporte de pagos.....	144
GRÁFICO N° 29: Esquema causal con una variable interviniente.....	146
GRÁFICO N° 30: Esquema causal conteniendo las sub variables.....	147
GRÁFICO N° 31: Ubicación de la empresa.....	148
GRÁFICO N° 32: Periodo del proyecto.....	152
GRÁFICO N° 33: Ecuación de la correlación de Pearson.....	174
GRÁFICO N° 34: Comunicación Verbal-Frecuencia.....	188
GRÁFICO N° 35: Comunicación Escrita-Frecuencia.....	190
GRÁFICO N° 36: Redacción – Frecuencia.....	192
GRÁFICO N° 37: Comunicación – Jerarquizada.....	198
GRÁFICO N° 38: Comunicación descendente – Frecuencia .....	200
GRÁFICO N° 39: Canales de comunicación digital – Frecuencia.....	208
GRÁFICO N° 40: Canales de comunicación tradicionales.....	210
GRÁFICO N° 41: Habilidad de memoria.....	217
GRÁFICO N° 42: Habilidad de cooperación.....	220
GRÁFICO N° 43: Habilidad de comprensión.....	222
GRÁFICO N° 44: Habilidad de creatividad.....	224
GRÁFICO N° 45: Capacitación del personal.....	228

## **TABLAS:**

Tabla N° 1: Operacionalización de variables	80
Tabla N° 2: Condiciones de pago para proveedores	129
Tabla N° 3: de la población en Jhomeron S.A.C	151
Tabla N° 4: Conversión de puntuación directa	156
Tabla N° 5: Baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias a categorías de significación	158
Tabla N° 6: Conversión de puntuación directa	161
Tabla N° 7: Baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias a categorías de significación	163
Tabla N° 8: Conversión de puntuación directa	166
Tabla N° 9: Baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias a categorías de significación	168
Tabla N° 10: Diagrama de Gantt- Elaboración de tesis	171
Tabla N° 11: Resultados de la hipótesis general	176
Tabla N° 12: Etapa del proceso de compras según la influencia en la comunicación	179
Tabla N° 13: Momentos de comunicación en la negociación	181
Tabla N° 14: Relación de tipos de comunicación y el proceso de compras	183
Tabla N° 15: Frecuencia de los tipos de comunicación y el proceso de compras	185
Tabla N° 16: Comunicación verbal /oral – Frecuencia	187
Tabla N° 17: Comunicación escrita-Frecuencia	189
Tabla N° 18: Redacción – Frecuencia	191
Tabla N° 19: Comunicación por medio de la expresión – frecuencia	193
Tabla N° 20: Influencias de las diferencias por la jerarquía en las	

etapas del proceso de compras	195
Tabla N° 21: Comunicación jerarquizada – frecuencia	197
Tabla N° 22: Comunicación descendente - Frecuencia	199
Tabla N° 23: Efectos de las barreras de la comunicación en las compras	202
Tabla N° 24: Influencias de las barreras de la comunicación en las etapas del proceso de compras	203
Tabla N° 25: Influencia de los canales de comunicación en el proceso de compras	206
Tabla N° 26: Canales e comunicación digital – Frecuencia	207
Tabla N° 27: Canales de comunicación tradicionales	209
Tabla N° 28: Canales de la comunicación más efectivos en el proceso de compras	211
Tabla N° 29: El perfil del negociador en el proceso de compras	215
Tabla N° 30: Frecuencia de virtudes del personal	16
Tabla N° 31: Habilidad de memoria	216
Tabla N° 32: Habilidad de sinergia	218
Tabla N° 33: Habilidad de cooperación	219
Tabla N° 34: Habilidad de comprensión	221
Tabla N° 35: Habilidad de creatividad	223
Tabla N° 36: Habilidad de disciplina	225
Tabla N° 37: Habilidad de empatía	226
Tabla N° 38: Capacitación del personal	227
Tabla N° 39: Comportamiento del personal	229
Tabla N° 40: Frecuencia de virtudes del personal	230

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Identificación del Problema**

El área de compras de la empresa Jhomeron S.A.C., tiene antecedentes de compras que generaron pérdidas y/o perjuicios a la empresa por las malas prácticas de comunicación; especialmente con los proveedores que mantienen productos especiales o restringidos, empresas extranjeras con uso de otro idioma, compras dirigidas por jefes de áreas relacionadas, mala coordinación de especificaciones de compra, entre otros.

La reconocida empresa BASA S.A., líder en la elaboración de envases plásticos en el Perú fue uno de los mejores proveedores de Jhomeron S.A.C.; sin embargo, con el pasar de los años reincidían en retrasar las entregas de los envases, perjudicando la producción, así mismo ante la presencia de nuevos proveedores en envases incrementaron sus precios que requerían transfer para la impresión del logo sin respetar el acuerdo entre gerencias de ambas empresas, argumentando

que era necesario para equipar sus precios, ante la negativa dejaron de abastecer en periodo de plena campaña sin importar que dichos productos eran necesarios para la entrega de obligaciones contraídas.

Así mismo se encuentra precedentes de malas experiencias con importaciones chinas ya que la diferencia de lenguaje dificulta en el proceso de la compra con los proveedores por lo cual se prefiriere trabajar con firmas extranjeras con representación en el país para los productos escasos y de evaluación técnica como en la compra de pigmentos; un ejemplo claro sería empresas como Representaciones e inversiones Iver S.A., Comercial Conte S.A.C., etc.

La función de compras esta disgregada entre varias personas de diversas áreas por lo que resulta indispensable que la transferencia de la información no sea tergiversada como en el caso de las especificaciones técnicas, los términos de pago o ejecuciones contables aplicables a los proveedores según ley.

Frente a este problema se requiere determinar la importancia que implica una mejora o reforma de procedimientos comunicacionales en esta actividad para establecer cambios y tomas de decisión de la alta gerencia en base a fundamentos científicos y cuantificables que incidan en los puntos de crisis, así como en una propuesta para este cambio.

## **1.2. Formulación del problema**

La administración en el Perú y en el resto del mundo desde hace veinte años tiende a caracterizarse por las habilidades profesionales que han desarrollado los gerentes, tales como: la formulación de estrategias, la dirección de recursos humanos, la mercadotecnia, el manejo de las finanzas, la solución de conflictos y

sobre todo la negociación, una comunicación que tiende puentes para la solución de los problemas.

Las empresa en un mundo tan competitivo como el que vivimos requiere tener las mejores oportunidades para llegar a mercado final, parte de esta búsqueda se concentra en obtener los menores costes sin perjudicar la calidad de los productos para ello es imprescindible el trabajos que llevará a cabo el área de compras quien es responsable del establecimiento de materias primas.

Las empresas del sector industrial en nuestro país se ven obligadas a mejorar continuamente para competir con la tecnología y la variedad de bienes que ofrece la globalización, como es el caso de las empresas dedicadas a la elaboración de pinturas y comercialización de productos ferreteros.

La empresa Jhomeron S.A.C., es un claro ejemplo de una empresa industrial peruana, en la que se diferencia el área de compras y se puede analizar la dinámica de las negociaciones en compras nacionales e internacionales, tanto de bienes como de servicios.

Las compras al igual que otras actividades de la empresa no actúan aisladas, sino que requieren una constante coordinación de responsables de áreas, flujo de información, planificación y presupuesto para lograr una compra. En esta labor ayuda tener un sistema integrado que inserte dichas necesidades, agilice y controle cuando se manejan frecuentes y onerosas compras.

Los empleados responsables de área, así como los ejecutivos que intervienen como vendedores, cobradores de las empresas proveedoras brindaron información de los trabajos y mecanismos que desarrollan para el abastecimiento; las relaciones negociadoras con sus proveedores, los planes de la gerencia, la clasificación de

productos comprar, planes de expansión, información sobre regulación gubernamental, y futuras inversiones.

En este encuentro identificamos la necesidad de realizar este estudio, ya que la empresa no había evaluado científicamente una actividad tan importante como esta; así mismo la visita a la empresa evidencia un alto nivel de praxis de sus empleados (todos jefes de área y en general el área administrativa) y del ambiente organizacional así como también se pudo notar la fuerte competencia que existe en el rubro de empresas dedicadas a la elaboración de pinturas y comercialización de productos ferreteros, motivo por el cual son escrupulosos al brindar la información.

Debido a la gran demanda, Jhomeron S.A.C, realiza diariamente un flujo intenso de actividades de abastecimiento, para lo cual es vital desarrollar una evaluación del mercado y en base a ello recurrir a la negociación con los proveedores. Sin embargo, la negociación no es exclusividad de este tipo de empresas, los especialistas de las negociaciones manifiestan que las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores y tratan de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de alcanzar precios más bajos, mayor calidad y entregas más rápidas; destacando la importancia de esta actividad administrativa en todas las empresas.

Pero no basta con abastecernos y satisfacer nuestras necesidades; sino que debemos responder a la incógnita por saber cómo convertir a los proveedores en aliados; sobre esto algunos autores refieren que la administración, para garantizar la supervivencia las organizaciones, debe conserva el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo; así las relaciones comerciales solo pueden ser transmitidas a través de la comunicación;

proceso propio de los seres humanos al igual que la negociación; Flint Pinkas mencionó en alguna ocasión: “debemos ser conscientes que sin comunicación no hay negociación” dejando en claro que la única manera de expresar los intereses de las partes y llegar al acuerdo es mediante la comunicación, la cual se expresa en la cantidad de alianzas, pedidos y condiciones de pago que se logre entre la empresa y sus proveedores.

Para establecer la relación entre la variable negociación de las compras y la comunicación en la empresa Jhomeron S.A.C. se aplicó al total de las personas relacionadas al área de compra como líderes de sección y a sus subordinados un conjunto de instrumentos conformados por: encuestas (cuestionarios) y entrevistas no programadas.

Los motivos de esta investigación surgieron ante la siguiente problemática:

- a) La falta de información científica actualizada en este rubro de empresas de fabricación de pinturas o ferretero sobre este estudio, que permita a los jefes de área dirigir la negociación hacia una alianza estratégica con los proveedores como tesis, informes, artículos periodísticos que traten de la comunicación o las características del proceso de compras.
- b) Falta de sistemas en la gerencia de compras orientados a la renegociación ya que los aplicativos en software no consideran programas de puntuación al proveedor en un post venta.
- c) Pérdida de proveedores estratégicos por malas experiencias de compra como un retraso del Área de finanzas al realizar los pagos en ordenes de condición “anticipo de pago” si se tratan de trabajos complejos o de largo plazo.

Como evidencia de lo anterior encontramos antecedentes legales entre Jhomeron S.A.C. y la empresa de plásticos "Basa S.A.C", debido a una inadecuada comunicación entre los negociadores que género un desabastecimiento en Jhomeron S.A.C. que degenero en la perdida de material producido y el incumplimiento de pedidos.

### **1.2.1. Problema general**

¿En qué medida influye la aplicación de las comunicaciones en el proceso de compras que realiza Jhomeron S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿En qué momento incrementa la influencia de la comunicación en el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.?
- b) ¿Qué tipos de comunicación se emplea con mayor influencia y frecuencia en el proceso de compra de Jhomeron S.A.C.?
- c) ¿La diferencia de cargos entre el ejecutivo encargado de la compra y el representante de los proveedores influye en la comunicación establecida dentro del proceso de compras?
- d) ¿En qué grado afectan las barreras de la comunicación en las compras?
- e) ¿Qué canales de la comunicación son más influyentes en las compras son más efectivos en las compras?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer la medida en qué la aplicación de las comunicaciones influye sobre las compras que realizan los gerentes, jefes y personal relacionada a este proceso.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer la etapa donde la comunicación es más fluida dentro del proceso de compras.
- b) Determinar los tipos de comunicación más usados, funciones, características e importancia dentro de las compras que realiza Jhomeron S.A.C.
- c) Analizar la variación de la comunicación y los resultados de la negociación según el nivel jerárquico de los ejecutivos encargados de las compras.
- d) Determinar el grado de riesgo de las barreras de comunicación en las compras.
- e) Establecer los canales de comunicación que son influyentes, analizar características y efectividad en las compras.

### **1.4. Justificación de la investigación**

#### **1.4.1. Justificación teórica**

Dotar de evidencia empírica a la teoría de los investigadores Roger Fisher (gurú de la administración) y el investigador William Ury; quienes sustentan la relación de estas variables.

#### **1.4.2. Justificación social**

Proporcionar soporte científico que mejorará la satisfacción de los jefes de sección en la negociación, la cooperación y comunicación entre los encargados de área, sus cooperadores y los proveedores.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

Diseñarán y aplicar instrumentos que nos permitan medir tanto cuantitativamente como cualitativamente las actitudes, comportamientos y logros de los empleados vinculados a las compras para lograr la validez, objetividad y confiabilidad y eficiencia de esta investigación.

#### **1.4.4. Justificación jurídica**

Dotar de casos aplicativos a las normas vigentes como las leyes contenidas en “La Constitución Peruana” y “El Código Civil” relacionados al aspecto económico, la persona jurídica y la formación del acto jurídico implicados en los contratos entre instituciones (comprador-proveedor); así como a la aplicación de Términos de Comercialización Internacional y sus aspectos legales-INCOTERM relacionados a las compras internacionales.

#### **1.4.5. Justificación personal**

Alcanzar el Título de Licenciado en administración en la Facultad de Ciencias Administrativas – FCA – de la Universidad Nacional del Callao-UNAC, mediante la modalidad de sustentación de Tesis y así aportar en el proceso de acreditación de mi alma mater.

## **1.5. Importancia**

Esta investigación es importante para el desarrollo de la empresa Jhomeron S.A.C., ya que permite mejorar los procesos y negociaciones, reducir los costos de producción, mejorar el clima laboral interno y generar alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes.**

Conocemos que otras empresas del rubro tienen la misma dificultad como. Sin embargo, no hay investigaciones y/o documentación disponible para este archivo. Se considera por lo tanto investigaciones que toman una de las variables y las relacionan con parte de otras o en su ámbito empresarial.

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

Balarezo, D. (2014) **La Comunicación Organizacional interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa. San Miguel Drive, Ecuador.**

Resumen:

El estudio se aplicó a los 30 miembros de la organización y se trabajó con el total de la población para estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE, mediante el estudio teórico y la aplicación de 2 encuestas, una para medir la frecuencia de la comunicación organizacional interna y otra para medir la percepción del clima, cultura dentro del desarrollo organizacional. Con un 95 % de confiabilidad y en cuestionario y analizando mediante chi cuadrada, frecuencias, y grados de libertad.

Un 60% de los encuestados conoce poco acerca de los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa, determinándose que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.

Así mismo, 15 trabajadores que representan el 50% del total de encuestados, consideran que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa que comparado con los resultados de percepción de clima y cultura organizacional denotan que están repercutiendo en las actitudes de los trabajadores y su desempeño pese a que el 60% de los encuestados minimiza los tipos de comunicación mediante el cual realizan sus operaciones diarias.

Amaya, D., López J. (2013). **Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea. Universidad de la Sabana Ingeniería Ingeniería Industrial, Chia, Colombia.**

Resumen:

Esta tesis de grado se realizó con base a una empresa de transporte aéreo que denominaremos de ahora en adelante CTAC, debido a que no se permitió usar el nombre real por razones de confidencialidad.

Se estudió el proceso de compras interno de CTAC para el abastecimiento de cada una de las áreas de la compañía para tener los recursos necesarios y así cumplir todas las actividades tanto de bienes como de servicios en la empresa.

Mediante encuestas con preguntas abiertas, binomiales y de opción múltiple se analizaron los tiempos en cada uno de los pasos del proceso y los costos totales, con el fin de reducirlos, generando satisfacción en los clientes internos y externos.

Luego de aplicar encuestas, software de arena, bases teóricas y estudios de tiempo como cola de espera; se evidenció que quienes presentaban el tiempo copado al 100%, de ello se deduce una carga de trabajo alta se evidenciaba como consecuencia de mala distribuciones de funciones al personal ya que duplicaban procesos aun si la compra era pequeña o son pues requería la verificación y aprobación de otras áreas conexas justificadas como apoyo ante el poco personal del área de compras.

Es por ello que de las 6 simulaciones y análisis de tiempo-costos se obtuvo como mejor escenario de contratar a un asistente de compras y a su vez modificar el proceso ya que si el proceso de cada compra era llevado en partes por cada personal de compras aun dependerían de la disponibilidad o carga de su compañero; por lo que se planteó que cada encargado de compra dirija todo el proceso de compras y de esta manera reduzca las probabilidades de error, disminuyendo los tiempos de espera y mejorando el control de cada compra.

Guerrero, G., (2011). **Proyecto de planificación recursos empresariales – ERP- Módulo de adquisiciones. Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.**

Resumen:

Es un estudio propuesto de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales-ERP<sup>4</sup> orientado para las adquisiciones públicas que realiza la Universidad Técnica del Norte (Ecuador) cuyo propósito era elaborar una aplicación informática institucional que solucione los problemas de gestión y administración de los procesos de compra de la Universidad, apegado a los estándares y lineamientos de la gestión moderna.

El proyecto está basado en metodología Rational Unified Process (RUP) que incluye el detalle para las fases de Inicio y Elaboración y adicionalmente fases posteriores de Construcción y Transición para dar una visión global de todo el proceso.

Se armó un modelo de sistema informático utilizando ® Database, Oracle ®, Developer Suite y Oracle ® y Application Server 10g; así se garantiza la fluidez de la transmisión de información y la capacidad del servidor para responder y almacenar los archivos, consideraron los procesos tanto para servicios como para productos con las técnicas más eficientes como es la metodología RUP; ya que

---

<sup>4</sup> ERP: Del ingles "Enterprise ResourcePlanningSystems", que traducido es Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.

están sometidos a las normas de transparencia por ser una entidad del estado; quedando registrado los datos, usuarios de cada acción y los diagramas de transferencia informativa para delimitar responsabilidades en cada paso del proceso de compra.

Rivas A., Hidalgo C., Ramírez M.; (2010). **Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo.** El Salvador.

Resumen:

En total se realizaron entrevistas a profundidad al 17% del universo de estudio; y se aplicó encuestas a 21 empresas del universo total de 30 empresas pertenecientes a la Asociación de Distribuidores de El Salvador (ADES); como Bayer, S.A.; C. Imberton, S.A. de C.V.; Colgate Palmolive Central America, Inc; Comersal, S.A. de C.V.; D'casa, S.A. de C.V; Disna, S.A. de C.V.; Distribuidora Díaz; Distribuidora Zablah, S.A. de C.V.; Farmacia San Nicolás, S.A. de C.V.; Gillette, El salvador; Irex de El Salvador; Jumex de Centroamérica; Kellog's, El Salvador; Kimberly-Clark de Centroamérica, S.A.; Kraft Food, El Salvador; La Fabril, S.A. de C.V.; Laboratorios Suizo, S.A. de C.V.; Molinos Modernos S.A. de C.V.; Planta de Torrefacción de Café, S.A.; Procter & Gamble, El Salvador; Udisa, S.A. de C.V. El criterio que se utilizó fue por el número de empleados que cada una tiene.

Utilizando un muestreo por conveniencia se realizó una entrevista a profundidad a dos empresas multinacionales (Kimberly-Clark de El Salvador; y Bayer S.A.) que representan el 22% y a la empresa D'casa S.A de C.V., La Fabril, S.A. de C.V. C. Imberton, S.A. de C.V.; cuatro empresas nacionales o centroamericanas que

representan el 15% con el propósito de profundizar y complementar los datos obtenidos por medio de las encuestas.

El objetivo era identificar si existen mecanismos y procesos de comunicación estratégica y cómo se gestiona esta comunicación en los niveles organizacional, institucional y mercadológico.

Las empresas reconocieron la importancia de la comunicación en el desempeño de todas las funciones de las empresas, ya que un grupo de gerentes piensan que mediante la comunicación puede crear o promover la identidad de la empresa y mejorar el clima organizacional; así mismo, todos los gerentes aceptan que el proceso de comunicación presenta deficiencias grandes que van desde “falta de retroalimentación”, pasando por la poca claridad en la comunicación, hasta aceptar que “no baja la comunicación a todos los niveles”. Sin embargo, la mayoría de respuestas (32%) indica que comunicación es sinónima de transmitir información desde los niveles jerárquicos altos hacia abajo; justificando la comunicación como un instrumento para el incremento de la productividad, es decir como un elemento auxiliar.

Un hallazgo importante que se evidencia en este estudio es que no existe en las empresas investigadas una posición responsable única de la comunicación en dichas empresas. Lo anterior significa que la comunicación es el reflejo que sigue a la estructura de la organización;

La mayoría de las entrevistas reflejaron que la función y el desarrollo de las comunicaciones recae en una o varias personas, las cuales no han tenido el entrenamiento especializado para gestionar adecuadamente el área de comunicación. Las empresas encuestadas no tienen claro tampoco los roles de un

comunicador, considerando que el proceso comunicativo debe estar en función de integrar a otros departamentos como mercadeo, publicidad y administración.

También se encontró que la tecnología es aprovechada por las empresas para mejorar los procesos de producción, en esta investigación se detecta que las empresas no están utilizando ésta para mejorar los procesos de comunicación; incluso una empresa grande que todavía no tiene un sitio Web oficial donde sus públicos puedan informarse. Por otro lado, las empresas que poseen sus páginas Web están en una etapa puramente informativa y no han evolucionado en este proceso de tal forma que sus públicos puedan interactuar con ella misma. En este sentido no se detecta que las empresas del sector investigado estén utilizando estos medios para innovar sus procesos de comunicación en general. Las empresas encuestadas mantienen un sistema de comunicación vertical que dificulta el flujo de comunicación y el buen funcionamiento de la empresa, y esto contribuye a la generación de los problemas más recurrentes de falta de comunicación.

La única comunicación que parece ser bien manejada es la comunicación mercadológica. Esto es entendible considerando que las empresas investigadas son distribuidoras y su tarea principal es vender. Sin embargo, entre estas empresas encontramos algunas que tienen entre 100 a 700 empleados y eso debería ser motivo suficiente para especializar esta función tan vital para el buen desempeño organizacional.

Belén, A., Rodolfo, L.; Ramírez, F.; Álvarez, T. (2005). **La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional**; Revista Negotium / Ciencias Gerenciales. Vol. 1 N° 2. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Resumen:

En el artículo científico de la Universidad de Zulia referente a la comunicación como herramienta de gestión organizacional de dicho centro de estudios con catedráticos en Ciencias de la Comunicación<sup>5</sup>, Gerencia de Mercadeo<sup>6</sup> y Gerencia Educativa<sup>7</sup>; en el cual hicieron un análisis teórico descriptivo de investigaciones anteriores y de su entorno; pareciera que estuviese sesgado por conflictos internos.

El estudio, se realizó entre el personal administrativo activo de las diferentes dependencias de la Universidad de Zulia, núcleo Maracaibo, por ser esta la principal casa de estudios del occidente del País. Se seleccionó este cliente interno ya que, junto con los docentes, los investigadores, los estudiantes y los obreros, son los actores fundamentales de la organización, y porque es el cliente interno menos estudiado, hasta ahora. El total de población es de 3.593 miembros activos del personal administrativo, distribuido entre las Facultades y Dependencias de LUZ en el núcleo Maracaibo, los cuales representan cuantitativamente la población objeto de estudio.

Sin embargo, resaltan que la alta gerencia corporativa universitaria ha utilizado esquemas comunicacionales que no logran la agilidad, el acceso y la real difusión de la información, lo que ha provocado que las políticas de transformación organizacional, solo lleguen, en algunos casos a los niveles medios conllevando a que los niveles operacionales no participan en el proceso.

---

<sup>5</sup> Magíster en Ciencias de la Comunicación. Universidad del Zulia, adscrita al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Investigador de la Universidad del Zulia. y El Doctor en Ciencias de la Comunicación.

<sup>6</sup> Magíster en Gerencia de Mercadeo. Investigador y Docente de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

<sup>7</sup> Doctora en Gerencia Educativa. Investigadora de la Universidad del Zulia.

Se halló que el personal cuenta con 49% son profesionales, 39% técnicos mientras que 13% no son profesionales; quienes manifiestan que la comunicación hacia adentro es débil, sobre el conocimiento de información básica del centro de estudios y sus objetivos se hallan que un 67,7% no puede interpretar o desconoce de esta información y solo un 31.2 % lo hace con naturalidad; ya que la institución no promueve la filosofía de gestión comunicacional que contribuya a involucrar a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Gomez, M. (2007). **La Comunicación en las Organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los Medios como fuente informativa en Empresas e Instituciones Andaluzas** (Tesis doctoral), Malaga, España.

Resumen:

Este estudio pretendía mostrar como la información es un valor poco aplicado en las empresas e instituciones actuales y que si se aplicaba eficazmente produciría una mejora en la productividad. Se considera una muestra aleatoria de las empresas suscritas a la ciudad de Andalucía en el cual había un aproximado 500.000 empresas, La muestra ha estado compuesta por 300 cuestionarios, de los cuales se han recogido un total de 175 empresas (ejecutivos de gerencia) durante el 1 de julio y el 31 de octubre de 2006. Los cuestionarios se recibieron vía e-mail, fax o correo ordinario.

En el caso concreto de Andalucía los datos obtenidos en la encuesta, para las organizaciones andaluzas las herramientas de comunicación interna más utilizadas y a las que tienen mayor importancia son el correo electrónico con una media de 3,8 sobre 5 y la Intranet/portal del empleado con una media de 3,7 sobre 5. Igualmente, el correo electrónico y la Intranet son las herramientas tecnológicas

más usadas para compartir información, conocimiento y todo tipo de archivos y documentos.

Si observamos los datos de 2005,149 (España) vemos como entre las herramientas de comunicación interna de las empresas privadas destacan el portal del empleado/Intranet (89,8 por ciento) y la revista interna (75,6 por ciento).

Más de mitad de las organizaciones andaluzas consultadas, concretamente el 56 por ciento, afirma que sí selecciona, clasifica y distribuye la información de acuerdo a las necesidades e intereses de los destinatarios finales, ya se trate de personas individuales o de departamentos en su conjunto. Mientras, que el 40 por ciento dice no someter a la información a ningún proceso de selección, clasificación o distribución.

Según los datos obtenidos de las organizaciones andaluzas la información más demandada por los usuarios y sobre la que les gustaría estar más informados es aquella relacionada con su sector, con una media de 4,5 puntos sobre 5. El segundo lugar lo ocupa la información sobre su actividad, que ha obtenido una media de 4,2 sobre 5. Los aspectos y temas relacionados con la competencia han alcanzado una media de 3,8 puntos sobre 5, seguidos por la información sobre nuevas tecnologías con una media de 3,7 puntos.

Atendiendo a los datos obtenidos en la encuesta el 64 por ciento de las organizaciones consultadas consideran a los buscadores como su principal fuente de información.

Chester Louis, Karras; **“Características de un buen negociador”** Estados Unidos-1970

Resumen:

Se hizo una investigación aplicada que tenía el propósito de estudiar como la capacidad de los individuos durante la negociación afectaría sus resultados y o tomas de decisiones de la otra parte

Se pudieron llegar a algunas conclusiones como:

- Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones o tuvieron suficiente suerte de enfrentar oponentes sin habilidad, pero con igual poder.
- Los negociadores inhábiles fueron benevolentes cuando detentaban poder.
- Los negociadores inhábiles fueron perdiendo siempre excepto cuando poder y altas aspiraciones.
- Los negociadores exitosos hicieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones, concedieron lentamente y evitaron hacer cesiones tan largas como sus oponentes.
- Los negociadores exitosos usaron concesiones de manera dinámica.

Aplicaron las técnicas necesarias para testar la validez de sus propios supuestos y de las intenciones del oponente. Los perdedores la realidad de la misma manera, Empero de todas maneras ambos resultaron pobres estimadores.

Todos los negociadores, ya sean exitosos o no, expresaron igual satisfacción con el acuerdo final.

Se puede concluir, en consecuencia, un negociador efectivo y eficiente deberá desarrollar habilidad, capacidad y poder, que son los atributos más saltantes para enfrentar una negociación compleja. Así deberá saber planear, fortalecer la habilidad para pensar con claridad bajo presión y bien de sí mismo, aparte de talento verbal y gestual. En cuanto a la capacidad, está constituida por el conocimiento del producto o servicio, así como la integridad personal y una alta tolerancia frente a la ambigüedad e incertidumbre. Finalmente, en cuanto al poder, se deberá poseer condiciones para percibirlo y utilizarlo, así como para enfrentar riesgos.

## **Investigaciones nacionales**

Alemán Lupu, Katherine Marizet; **“Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora JORDAN S.R.L. de la ciudad de Tumbes”**- Trujillo-Perú 2014.

Resumen:

Este estudio se aplicó a 10 personas del Área Logística de la Empresa Constructora JORDAN S.R.L., durante el mes de febrero y marzo del 2014, luego de aplicar entrevistas, encuestas, observaciones y analizar indicadores de Gestión en el cual se detectó que según la encuesta la comunicación más utilizada es la de formatos y actas en físico de manera más formal y burocrática con 50%, en segundo lugar tenemos la tecnología vía celular 40% y un 10% mediante correo electrónico.

Así mismo en dicha empresa que al 80% de los proveedores no se les reevalúa luego de la primera compra y hay un 20 % que ocasionalmente se le evalúa cada 3 meses aproximadamente.

Uno de los principales problemas es la comunicación; coordinación con los proveedores; como también el control y distribución de materiales en obra.

Briggith Paima Casique, María M. Villalobos Sevillano, **“Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo”**, 2013- Perú

Resumen:

Está conformado por 16 colaboradores del área de compras de repuestos y vehículos de la empresa Autonort Trujillo S.A, quienes se dedican a la compra-venta de repuestos y mantenimientos vehiculares.

El estudio abarca el análisis del control interno en el proceso de compras y evaluó el cumplimiento de estándares contables y de auditoría administrativa para verificar la fiabilidad de los registros de compra; para ello se aplicó encuestas tipo cuestionario, análisis documentario y observación.

Del estudio se obtuvo que un 56% del personal tratan de optimizar costos en el momento de realizar la compra de mercaderías, pero existe un 44% que no lo hace ya que hay priorizar la calidad; el 81% de las órdenes de compra se autorizan; además en la recepción de mercaderías el 88% de órdenes se revisan.

Se aprecia que el 94% del personal no está conforme con la función del área de compras y esto es congruente con el 25 % del personal que piensa que el sistema de control interno es malo y un 6% regular, por que como pueden desempeñarse si 31% del personal respondió que no tienen on Manual de Organización y Funciones o que si lo tienen desconocen, ya que por parte de su jefatura hubo un descuido al proporcionarles información referente a las funciones, requisitos, responsabilidades y condiciones que sus puestos exigen para poder desempeñarlo adecuadamente, sin embargo el 69% si tiene conocimiento del manual, lo cual muestra que descuidan al personal nuevo, fiándose del personal antiguo para dar a conocer dicho manual.

Así mismo se identificó que la mayor deficiencia era por la división del área de compras en 2 sub secciones que actuaban independientemente para procesos

complementarios por lo que no coordinaban el nivel de stock futuro ni la información brindada al proveedor sobre las piezas de los autos que venían de fábrica y las que se pedían para atender repuestos para clientes.

José Carlos Ortiz Acevedo, **“Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina”**, 2014-Lima – Perú.

Resumen:

Es un estudio teórico- práctico del sistema de gestión de compras (SCM)<sup>8</sup> y sus modelos como conexos a fin de evaluar el proceso y a los proveedores a una empresa peruana de más de 25 años de experiencia en el mercado que realiza compras nacionales e importadas directamente; en el cual se considera el cumplimiento de sus funciones y desempeños, para ello se compara con un estándar de dichos modelos y se les asigna puntuaciones o valores a razón de importancia en la vida de la empresa. Así mismo se realiza una prueba piloto para modificar una de las variables en el modelo “Justo a Tiempo” (JITP)<sup>9</sup>, y conocer el tiempo de diferencia en la entrega de los productos y la eficiencia de despacho del proveedor ante la cantidad solicitada.

Se determinaron que existían 3 problemas principales: carencia de un método para definir las estrategias de compra (23.01%), la empresa tiene como política no

---

<sup>8</sup> “Supply Chain management” (SCM) o Gestión de la Cadena de Suministros

<sup>9</sup> Just in time purchasing (JITP)

compartir ninguna información con sus proveedores (24.78%) y falta de un sistema de incentivos al proveedor (18.58%).

De la evaluación de proveedores se pudo observar que ante proveedores nuevos había un aplazamiento en su proceso evidenciándose con mayor número de días por los trámites previos y que según el modelo de mejora de Nayak, Sinha y Guin es mejor tomar contratos para largos periodos que establezcan los términos de compra y entrega para tener una misma base de datos programada y garantizada durante ese periodo de esa forma convertirlo en un socio estratégico.

Se realizó una prueba piloto durante 2 semanas y se obtuvo como resultado un cumplimiento satisfactorio del 94.85% con lo que se demuestra que este sistema puede disminuir considerablemente el desabastecimiento de materiales estratégicos en la empresa, con la implementación de 1 recurso humano específico para compras locales, liberando la carga del personal de compras que pasaría a dedicarse solo de las importaciones; y la adquisición de una unidad para recojo de materiales en los productos de gran rotación e importancia ya que están cercanas a la empresa.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teoría del comportamiento<sup>10</sup>**

Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano,

---

<sup>10</sup> H. (12 de 10 de 2012). RRPP Net Porat. Recuperado el 13 de 05 de 2013, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

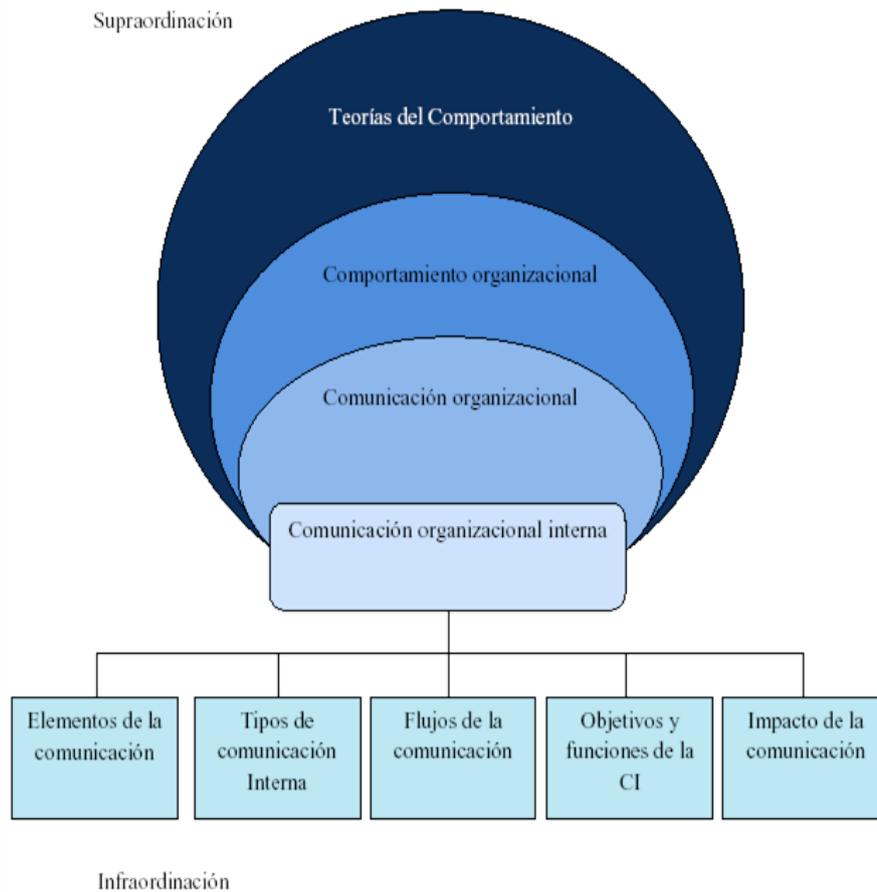
actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. Ver Figura 1.

En Sudamérica la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Contreras, 2012).

A criterio de Fernández E. (2010) la más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación iniciada en Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Son dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron iniciación de estructura y consideración.

### **GRÁFICO N° 3**

#### **DIAGRAMA DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO**



Fuente: Balarezo Toro Byron David <sup>11</sup>

Para Chiang (2012, 87) “el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes”. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

### 2.2.2 Comunicación organizacional

A criterio de García (2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas,

---

<sup>11</sup> “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”- Tesis - Ecuador

directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Puede existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia.

- **Emisor:** Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.

- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio,

teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Por otra parte, MARTIN (2010, 165-167) adiciona a los elementos antes expuestos de de la comunicación organizacional interna, otros más que a continuación detallaremos:

- **Retroalimentación o Feedback:** Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso. Se medirá si una información llegó adecuadamente al receptor si se recupera respuesta del mismo ante la información.
- **Ruido:** Todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc.

### **2.2.3 Flujos de la comunicación**

El autor Fernández D. (2010) afirma que los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la

gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

- **Comunicación Descendente.** - La información viene de las áreas gerenciales dirigido a los subordinados para comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, orden, la cultura organizacional, etc. Ejemplo: La Visión, Misión, políticas institucionales, Manual de Organización y Funciones-MOF, un caso cotidiano es la aprobación de las órdenes de compra.

- **Comunicación Ascendente.** - La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización; ejemplo de ello los informes diarios de avance de tareas encomendadas, las consultas de los empleados a los jefes de área de las áreas conexas como contabilidad, producción y finanzas incluso los gerentes de las empresas proveedoras.

- **Comunicación Horizontal.** - La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para:

- Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa para hacer seguimientos de comprobantes o pedidos en otras áreas conexas o de los proveedores.
- Resolver problemas de un departamento como cálculo de retenciones o detracciones
- Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

**Comunicación Oblicua.** - Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debido a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor. Ejemplo: En algunos casos especiales la compra es dirigida por el Gerente General, quien se encarga de negociar los términos de venta y de mantener el contacto con el proveedor hasta la llegada del producto como es el caso de la importación directa o mediante firmas de productos nuevos demandados en cantidad y de gran valor adquisitivo durante la primera compra.

Según Sanz (2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

- **Comunicación Descendente.** - La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

- **Comunicación Ascendente.** - La comunicación ascendente, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

- **Comunicación Horizontal.** - La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Para Sánchez (2010) dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. Este autor cita los siguientes flujos de la comunicación:

- **Comunicación Descendente.** - Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía

telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son: Memorándum, Cartas, Informes, Manual de operaciones, Folletos y Reportes, entre muchas más.

- **Comunicación ascendente.** - A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información influye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración.

Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son: Reunión periódica, Entrevista personalizada, Círculo de Calidad, Vía telefónica, Encuestas y Sistema de quejas y sugerencias

- **Comunicación cruzada.** - Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el

conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

Ejemplo: La compra de repuestos de maquinarias o de unidades de transporte, para ello existe un requerimiento del personal solicitante quien acompaña a lo largo de la compra hasta el término del servicio (instalación y/o reparación de la pieza) por ser el usuario de la máquina, el proveedor de la pieza, el personal de mantenimiento y/o reparación, y las áreas conexas quienes aportan en el proceso de compras con la asesoría contable y el depósito financiero.

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para los 3 autores Fernández, Sanz y Sánchez existe una estructura básica para definir los Tipos de Flujos de Comunicación dentro de la organización, siendo la comunicación descendente y la comunicación ascendente los puntos en los que coinciden. Adicionalmente Fernández y Sanz concuerdan que existe otro tipo de flujo como es la comunicación horizontal. Finalmente, no podemos olvidar que también se cuenta con los flujos que se generan a partir de la comunicación oblicua o también denominada comunicación cruzada.

## 2.2.4 Las auditorías de la comunicación

Auditoría de Comunicación es la realización de un estudio y análisis que verifique los recursos y técnicas comunicativos de una organización y la percepción de dichos esfuerzos por su público objetivo. Ayuda a desarrollar políticas de comunicación óptimas y rentables y a corregir los posibles fallos comunicativos de la entidad, con el fin de definir la cultura organizacional y establecer la identidad corporativa que se pretende comunicar.<sup>12</sup>

Un plan de comunicación se elabora en varias etapas y la primera de éstas debe ser una auditoría de comunicación. La razón es lógica: si no se tiene el conocimiento del estado actual de la comunicación en una organización difícilmente se podrán conseguir resultados satisfactorios y pertinentes a través del plan de comunicación. Muchas organizaciones no le dan importancia a este proceso porque consideran que la gente sabe comunicarse y, en ese sentido la prioridad se centra en aspectos que *parecen ser* más importante y fundamentales para que todo el sistema funcione. Se considera que hay aspectos técnicos y financieros que son de más prioridad que la comunicación y, como considera Varona (2009;43): “la comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento”.

A través de las auditorías de comunicación se pueden medir aspectos importantes en una organización tales como: imagen de la organización y todo lo relacionado con ella, es decir imagen esperada, parámetros de la imagen, componentes de la imagen, factores que determinan la imagen, etc. Además, se puede evaluar la cultura interna ya que ésta constituye uno de los componentes decisivo de la

---

<sup>12</sup> DOI: [descuadrando.com/Auditor%C3%ADa\\_de\\_comunicaci%C3%B3n](https://descuadrando.com/Auditor%C3%ADa_de_comunicaci%C3%B3n) (06/02/2017 6:40 p.m.)

identidad de la empresa y por supuesto la comunicación misma que se produce al interior de la organización. Las auditorías permiten entonces profundizar en muchos otros aspectos, tales como la capacidad de la organización de enfrentar los cambios del mercado y hacer frente a las necesidades del mismo y por supuesto, resulta ser un insumo valioso para la elaboración del plan estratégico de comunicación.

El objetivo de las auditorías es hacer un diagnóstico que posibilite crear programas para mejorar los sistemas y prácticas de comunicación organizacional en todos sus niveles. Algunos autores entre ellos Garrido (2004) y Varona (2009), coinciden que las intervenciones de la comunicación en el ámbito empresarial se han desarrollado desde dos perspectivas: una puramente académica cuyo fin es la búsqueda y producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional y la otra relacionada con los consultores cuyo objetivo principal es mejorar la comunicación organizacional. Las primeras intervenciones se iniciaron en la década de 1950, donde la *International Communication Association (ICA)* propuso los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional.

ICA es una organización que se inició en Estados Unidos, pero actualmente pertenecen a ella más de 65 países alrededor del mundo, según la información institucional de esta asociación. Desde entonces la producción académica sobre este tema se ha desarrollado considerablemente, a tal grado que en la década de 1970 se propusieron los primeros procedimientos e instrumentos para la intervención de la comunicación que consistía en 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencia y un diario de comunicaciones (Goldhaber, 1986, citado en Varona,2009).

Básicamente existen tres corrientes o tres perspectivas más conocidas en la intervención de las comunicaciones: la funcionalista, la interpretivista y la crítica (Varona, 2009). La perspectiva funcionalista tiene como foco central la eficiencia en el traspaso de la información. Consideran que la comunicación organizacional es una actividad observable y medible y relacionada con otros procesos organizacionales (Garrido,2004). Esta corriente tiene como fin último detectar y corregir las prácticas que están impidiendo la producción y la eficiencia en las organizaciones

Para efectos de este trabajo la definición que desarrolla Tironi (2006) sobre comunicación estratégica parece muy acertada: “comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”. Por tanto, la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que provoque confianza en su entorno relevante y en su público objetivo.

Se puede definir la comunicación como “el intercambio, formal o informal, de información pertinente y oportuna entre las empresas”, la comunicación efectiva es esencial para mantener una relación con el socio a largo plazo, y lograr un alto rendimiento.

Como consecuencia, se puede afirmar que la comunicación tiene un impacto positivo en el rendimiento de la cadena de suministro.

#### **GRÁFICO N° 4**

## MEJORAS CON EL SISTEMA SUPPLIER RELATIONSHIP

### MANAGEMENT- SRM<sup>13</sup>

Parameter	Improvement over baseline
Time to market	Reduced by 60%
Computer system information processing performance	Increased by 425%
Purchased parts	70% fewer
Suppliers	63% fewer
Parts from approved suppliers	From 82% to 99%
Industry standard parts	From 86% to 99%
Custom parts	From 3.6% to less than 1%
Material quality	90% better

Fuente: Balasubramaniam y Baumgardner<sup>14</sup>

#### 2.2.5 Gestión de las compras

En el año 2001, en los Estados Unidos se cambió el nombre de la “Asociación Nacional de Gerentes de Compras” (NAPM) a “Instituto de Gerencia y Abastecimiento” (ISM) como lo plasmó Chen y Paulraj (2004: pág. 4)

Frente a la creciente importancia estratégica y global de las compras ahora son más reconocidas como una unidad crítica de SCM. Asimismo, Van Weele nos informa (2005: pág. 12) que muchos fabricantes gastan aproximadamente entre 50% y 70% de cada dólar vendido en la compra de materiales y componentes. Por tal razón, el éxito de una empresa es altamente influenciado por el desempeño de sus proveedores y de los materiales comprados. Como resultado, la función de

---

<sup>13</sup> Supplier Relationship Management

<sup>14</sup> BALASUBRAMANIAN, R. y BAUMGARDNER, S. (2004). Good supplier management aids new product launch. *Quality Progress*, 37(6), 49-55.

compras se ha convertido en una de las actividades más críticas de la industria manufacturera dice Sarkis y Talluri (2002: pág. 20)

La compra es una acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio. Pero también se considera “compra” el objeto adquirido, una vez consumado el acto de adquisición. Podemos decir que el hecho de que se produzca una compra también presume la existencia de otra parte, que es la que recibe el precio pactado por la prestación, es decir, quien realiza la venta. Resulta obvio que cada parte necesita de la existencia de la otra para cumplir su función, lo que se plasma en la conocida expresión “compra-venta”.<sup>15</sup>

En una empresa las actividades de comprar tienen mayor envergadura es por ello se entabla un proceso de compras que según los especialistas de marketing se define como una serie de pasos que se dan y de decisiones escalonadas que toma el consumidor o usuario desde que siente deseo de satisfacer una necesidad hasta el momento en que adquiere y usa o consume un producto.<sup>16</sup>

Las funciones de compras incluyen: las especificaciones o características de los materiales comprados o servicios solicitados, selección de proveedores, la coordinación para la entrada y recepción de materiales oportunamente, Además, como compradores se gestiona la estrategia de compras a partir de la estrategia de negocios

---

<sup>15</sup> DOI: <http://concepto.de/compras/#ixzz4Y7JH64rn>

<sup>16</sup> DOI: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/proceso-de-compra-consumo> 05/02/2017 7:03 p.m.

**Compras Estratégicas:** Las compras estratégicas requieren una estrecha relación con los proveedores. En tal sentido, la estrategia de compra debe consistir en mantener una alianza estratégica con ellos. Es decir, la empresa debe gestionar estas compras mediante intercambios regulares de información, visitas frecuentes, procurar relaciones a largo plazo, y hasta se podría realizar una integración virtual con el proveedor. Cabe señalar que una relación a largo plazo aumenta la intensidad de la coordinación entre el comprador y el proveedor, lo cual podría extenderse a la participación del proveedor con el fabricante para desarrollar sus productos.

**Compras de Apalancamiento:** Las compras en este cuadrante poseen una gran importancia estratégica, aunque son relativamente fáciles de realizar. Las compras se pueden emitir a diferentes proveedores, por lo que lo más recomendable es aprovechar el poder adquisitivo, gestionar dichas compras mediante una selección de proveedores, sustituir productos y realizar negociaciones orientadas a precios. En tal sentido, la estrategia de compra podría basarse en el principio de licitación pública.

**Compras cuello de botella:** Las compras cuello de botella poseen una baja importancia estratégica, aunque son difíciles de manejar. Asimismo, se caracterizan porque suelen causar problemas de desabastecimiento de los materiales, debido a que los proveedores son escasos y/o muy poderosos. En ese sentido, la estrategia de compras recomendadas es asegurar el volumen de los materiales a consumir, por lo que estas compras deberían ser manejadas por un control de proveedores, stock de seguridad, un plan de copia de seguridad y encontrar proveedores alternativos.

**Compras no críticas:** Las compras en este cuadrante poseen una importancia estratégica baja, y son fáciles de manejar. Sin embargo, las órdenes con frecuencia son realizadas a muchos proveedores, por lo que sus costos logísticos y administrativos son altos. Así pues, la estrategia de compras recomendada es reducir los costos de transacción a través de un procesamiento eficiente, estandarizar el producto y optimizar los volúmenes de pedidos y niveles de inventario. El número de proveedores se debe reducir a través de la gestión por categoría de materiales.

**La categoría atractiva del proveedor:** Incluye las relaciones con un atractivo del proveedor alto y una baja fuerza de la relación. Se recomienda aplicar las estrategias basadas en las clasificaciones de las compras en la matriz de Kraljic. Ver Figura 6.

En el caso de elementos estratégicos, es muy importante fortalecer la relación y mantener un proveedor leal. Así pues, una relación puede fortalecerse mediante la mejora de la comunicación, proporcionando más volumen, o en colaboración con el proveedor para el desarrollo de productos.

**Justo a tiempo (JITP):** Una de las filosofías más utilizadas en la gestión de compras de una empresa, son las compras justo a tiempo, o JITP; esta filosofía consiste en adquirir los materiales de calidad, que cumplan las especificaciones exactas, a través de frecuentes entregas a tiempo; lo cual requiere coordinar las cantidades entregadas, fechas programadas; incluso algunas empresas comparten acceso al sistema operativo informático en tiempo real. Asimismo, las principales características de JITP se reflejan en la cooperación con el proveedor, la calidad de los materiales y de transporte suministrados. En ese contexto, Kaynak propone

tres dimensiones distintas para el desarrollo de esta metodología: Gestión de calidad de proveedores, cantidad del pedido y transporte.

### **2.2.6 Gestión de relaciones con los proveedores**

Un sistema SRM tiene como objetivo estratégico la colaboración con los proveedores, y permite que una empresa pueda desarrollar un nuevo producto competitivo y producir bienes de manera eficiente según Park, Shin, Chang (2010); y proponen un marco integral para aplicar el SRM, en donde se considera importantes estrategias y las conexiones de cada módulo.

Según Montoya (2002), la compra dentro de las organizaciones siempre se ha realizado en las empresas con el fin de poder generar las actividades diarias que ésta realiza. Dependiendo de la magnitud de la empresa, el volumen de sus operaciones y la calidad en que las personas realizan sus funciones, el proceso de la compra será analizado con mayor o menor grado de profundidad para poder.

#### **- Detectar la necesidad**

Primero detectan las necesidades de los clientes internos, con esto se realiza una petición al área de compras de lo que se requiere.

El área elige una de las cotizaciones, con la que se pasa a realizar la solicitud de pedido.

#### **- Planear negociación con proveedores**

Se hacen un estudio de proveedores donde le envían al área que realizó la solicitud las diferentes posibilidades a escoger.

#### **- Elección de proveedor**

El área elige una de las cotizaciones de los diferentes proveedores, con la que se pasa a realizar la solicitud de pedido.

- **Realizar pedido**

Se realiza el pedido al área de compras, después de haber sido aprobada por los directivos del área.

- **Orden de compra**

Se realiza el pedido al proveedor elegido, para que este pueda prestar el servicio o entregar el bien solicitado.

- **Entrega de pedido**

Se realiza la entrega del bien o servicio solicitado al área respectiva.

- **Verificación de pedido**

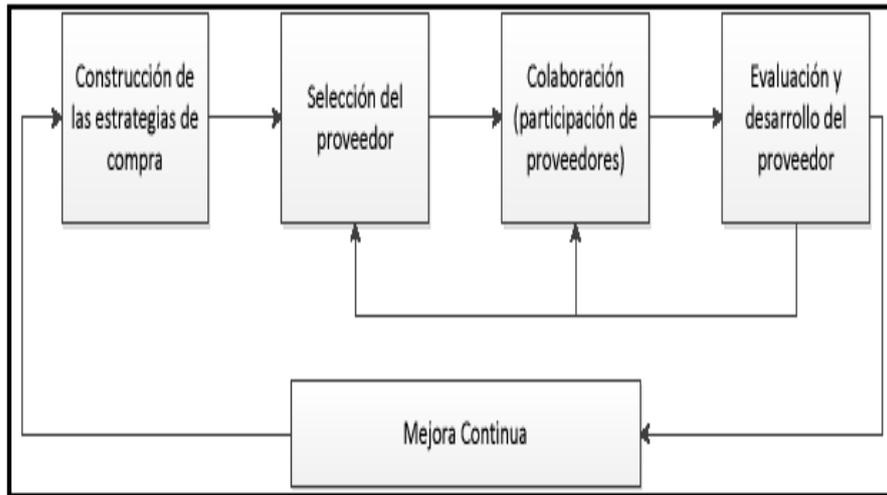
Se realiza la verificación de la entrega del producto o que el servicio fue entregado de la manera adecuada.

- **Pago a proveedores**

Si todo está bien con la entrega del bien o servicio la organización debe proceder a realizar el pago respectivo.

### **GRÁFICO N° 3**

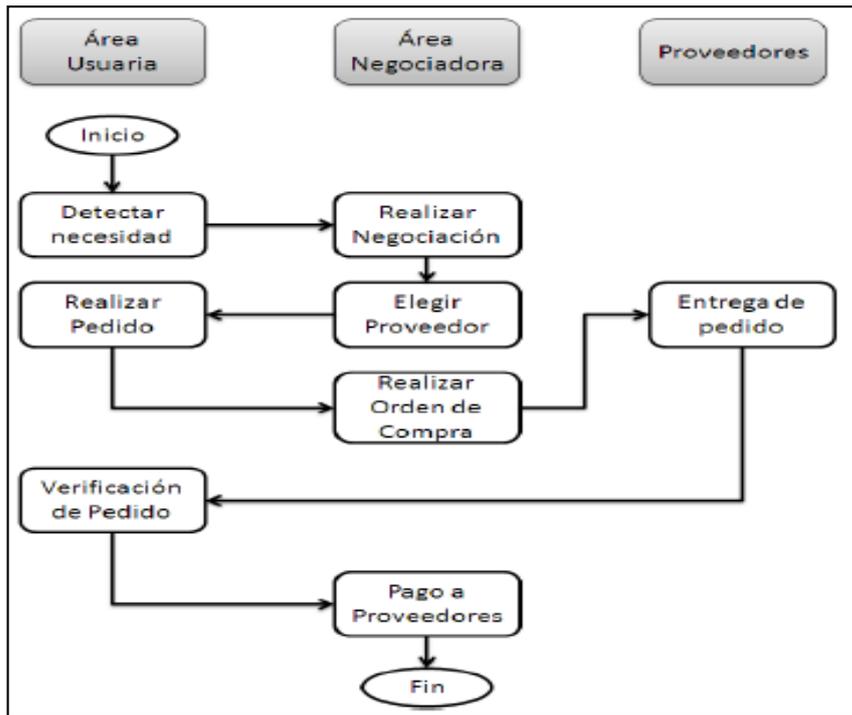
#### **MARCO INTEGRAL DEL SRM**



Fuente: Park, Shin y Chang 2010:5

#### GRÁFICO Nº 4

#### DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE COMPRAS



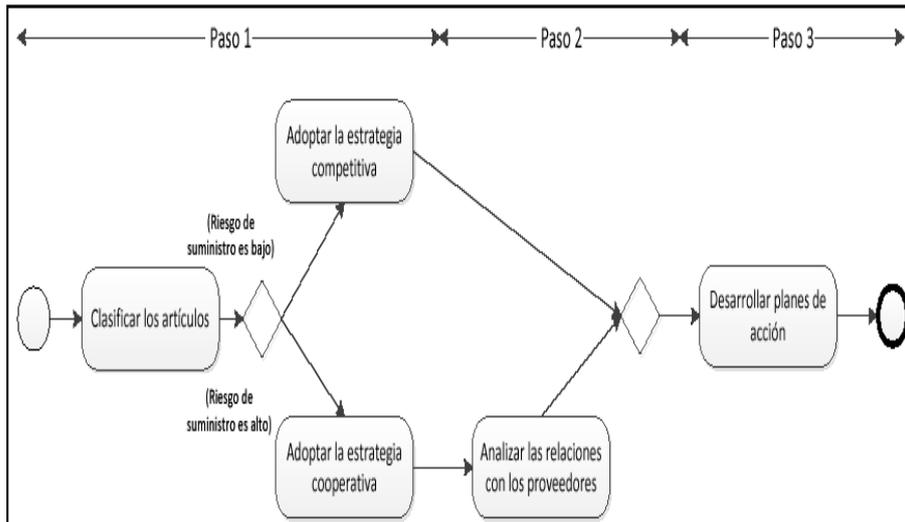
Fuente: Park, Shin y Chang 2010:5

**Módulos:** construcción de las estrategias de compra, selección del proveedor, colaboración con los proveedores, la evaluación y desarrollo de proveedores y la mejora continua a través de los siguientes pasos:

- El paso 1 es clasificar el material de compra por riesgo de suministro.
- El paso 2 es analizar la relación con el proveedor.
- El Paso 3 se refiere a establecer un plan de acción

### GRÁFICO Nº 5

#### DIAGRAMA DE PASOS PARA CONSTRUIR ESTRATEGIAS EN UN SMR

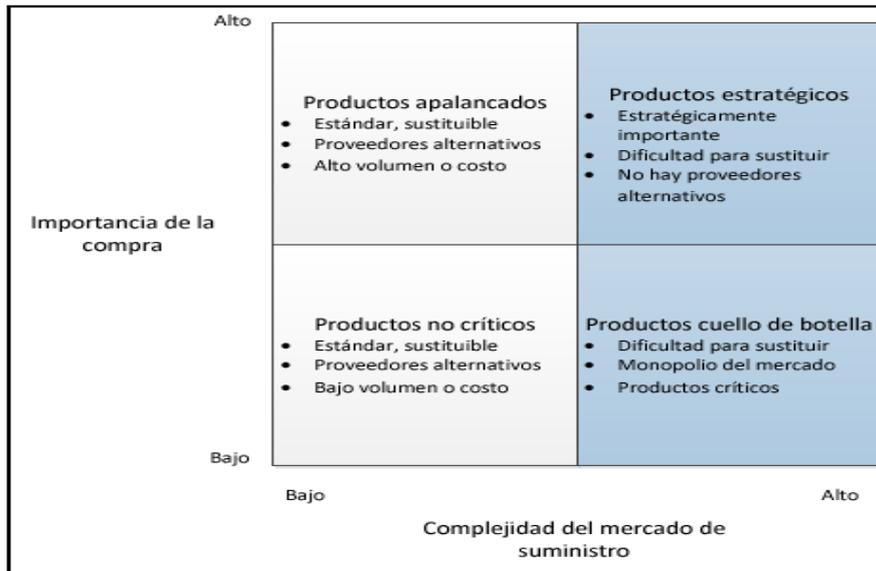


Fuente: Park, Shin y Chang 2010:6

- **Paso 1. Clasificación de materiales basados en el modelo de cartera.** Se utiliza la matriz de cartera de Kraljic para formar dos grupos de productos: los de alto riesgo de suministro y los de bajo riesgo de suministro. Según Kraljic, los factores que influyen en el riesgo de suministro son los siguientes: número de proveedores, disponibilidad, demanda competitiva, oportunidades de hacer o comprar los materiales, riesgos de almacenamiento y posibilidades de sustitución. En contraste, los factores que influyen en el impacto del valor del material son los siguientes: volumen comprado, porcentaje del costo total de la compra e impacto en la calidad del producto y/o en el crecimiento del negocio.

## GRÁFICO Nº 6

### MATRIZ DE CARTERA DE COMPRAS



Fuente: Kraljic 1983:24

Además, Kraljic señala que, cuando el riesgo de suministro es alto, es recomendable utilizar una estrategia de cooperación, ya que esta estrategia es una política orientada a las relaciones en cual el SRM juega un papel importante. Cuando el riesgo de suministro es bajo, se selecciona un enfoque competitivo en el que se realizan las compras en base a la reducción del costo utilizando el poder de compra actual; y en este caso, se omite en el paso 2.

- **Paso 2. Análisis de la relación con los proveedores.** En este paso, los materiales de alto riesgo del paso 1 son re categorizados mediante un cuadro de relaciones con los proveedores<sup>46</sup>, los cuales son determinados por el atractivo relativo de un proveedor y la fuerza de la relación. Entonces, los factores que influyen en el atractivo relativo de un proveedor son los siguientes: situación financiera y económica, rendimiento, factores tecnológicos, organizacionales, culturales y estratégicos.

Preselección de proveedores para la construcción de una cartera de proveedores:  
La construcción de una cartera de proveedores posee dos propósitos

fundamentales: la gestión de proveedores, que se refiere básicamente al desarrollo de los mismos, y el suministro rápido de proveedores competentes, particularmente cuando se requiere el suministro de inmediato. Paralelamente, es importante buscar constantemente nuevos proveedores y añadirlos a la cartera, pues resulta útil para evaluar a los proveedores existentes y ofrecer incentivos y sanciones de acuerdo a los resultados de la evaluación. Por lo tanto, el método de pre-selección de proveedores se puede desarrollar de la siguiente manera: Primero, seleccionar los criterios adecuados de los criterios de la cartera. Luego, determinar el ranking y calificar los criterios con el uso de AHP. Por último, seleccionar al proveedor mediante la evaluación de la tasa de los criterios multiplicado por el valor de la hoja de evaluación de cada proveedor para cada criterio.

- **Selección de socios para la colaboración:** La segunda fase para la selección de un proveedor es elegir socios que suministran materiales. Hay dos formas de seleccionar a los socios. Una forma de hacerlo es seleccionar el proveedor a través de la cartera de proveedores, y la otra es trabajar con los socios existentes.

Los métodos de evaluación incluyen un contrato basado en el incentivo que motiva un buen rendimiento. En esta fase, se realizan dos pasos: selección de los socios y la asignación del suministro a los socios seleccionados. Mediante el uso de una encuesta dirigida al comité de selección de socios, que está conformado por los gerentes de compra y los directores de producción. El método AHP se utiliza para determinar los rankings y las calificaciones de los criterios de los proveedores seleccionados.

- **Paso 3. Desarrollo de planes de acción.** Los planes de acción, para los materiales de bajo riesgo, son establecidos de acuerdo a la estrategia de cartera. Además, las estrategias para artículos no críticos incluyen sistemas de contratación, consolidación, estandarización y un procesamiento eficiente. En cambio, la gestión de los artículos de apalancamiento requiere de estrategias, tales como la explotación del poder de compra, y el aprovechamiento de volumen.

Por último, los planes de acción utilizados para gestionar los materiales de alto riesgo son variados. Por ejemplo, cuando el atractivo relativo de un proveedor es alto y la intensidad de la relación es fuerte, las acciones que fortalecen las relaciones se ejecutan independientemente de los resultados del paso 1. Como se ha demostrado en los ejemplos anteriores, el plan de acción se construye de acuerdo con el análisis de las relaciones y las características de los materiales.

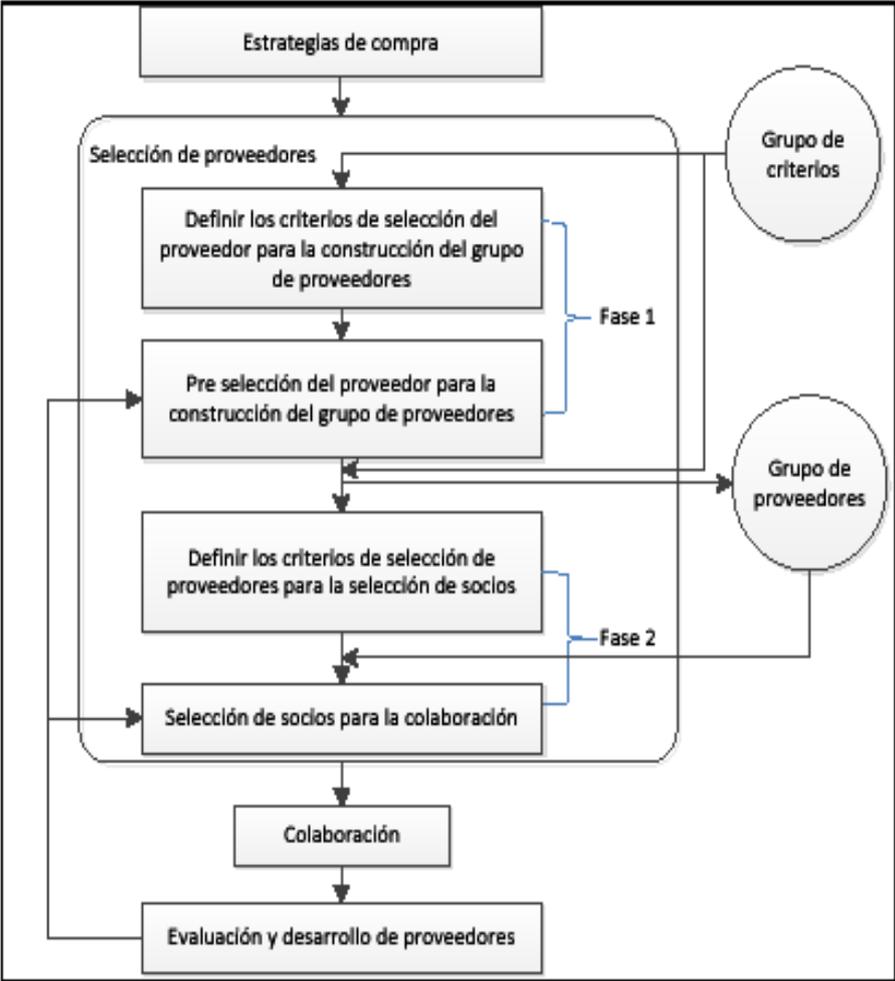
- **Las estrategias de colaboración:** En una situación en la cual el proveedor y el fabricante ganan, comparten funciones y beneficios a través de la popularización y la introducción de un método avanzado que conecte al proveedor y el fabricante a través de la información compartida. Por otra parte, la colaboración interna en una empresa es vital.

La colaboración efectiva se logra mediante la participación del proveedor en las primeras fases de desarrollo de productos y la fomentación de una interconexión efectiva con un sistema de ingeniería concurrente. Los criterios de selección de proveedores importantes son los siguientes: producto, proceso, producción, calidad, confianza, experiencia en el diseño, comunicación y capacidad de innovación. La colaboración abarca desde el desarrollo de productos, intercambio de información del proveedor sobre el diseño, vigencia de contratos

para proporcionar flexibilidad y capacidad de respuesta. Algunas de las herramientas más conocidas de colaboración son:

**GRÁFICO N° 7**

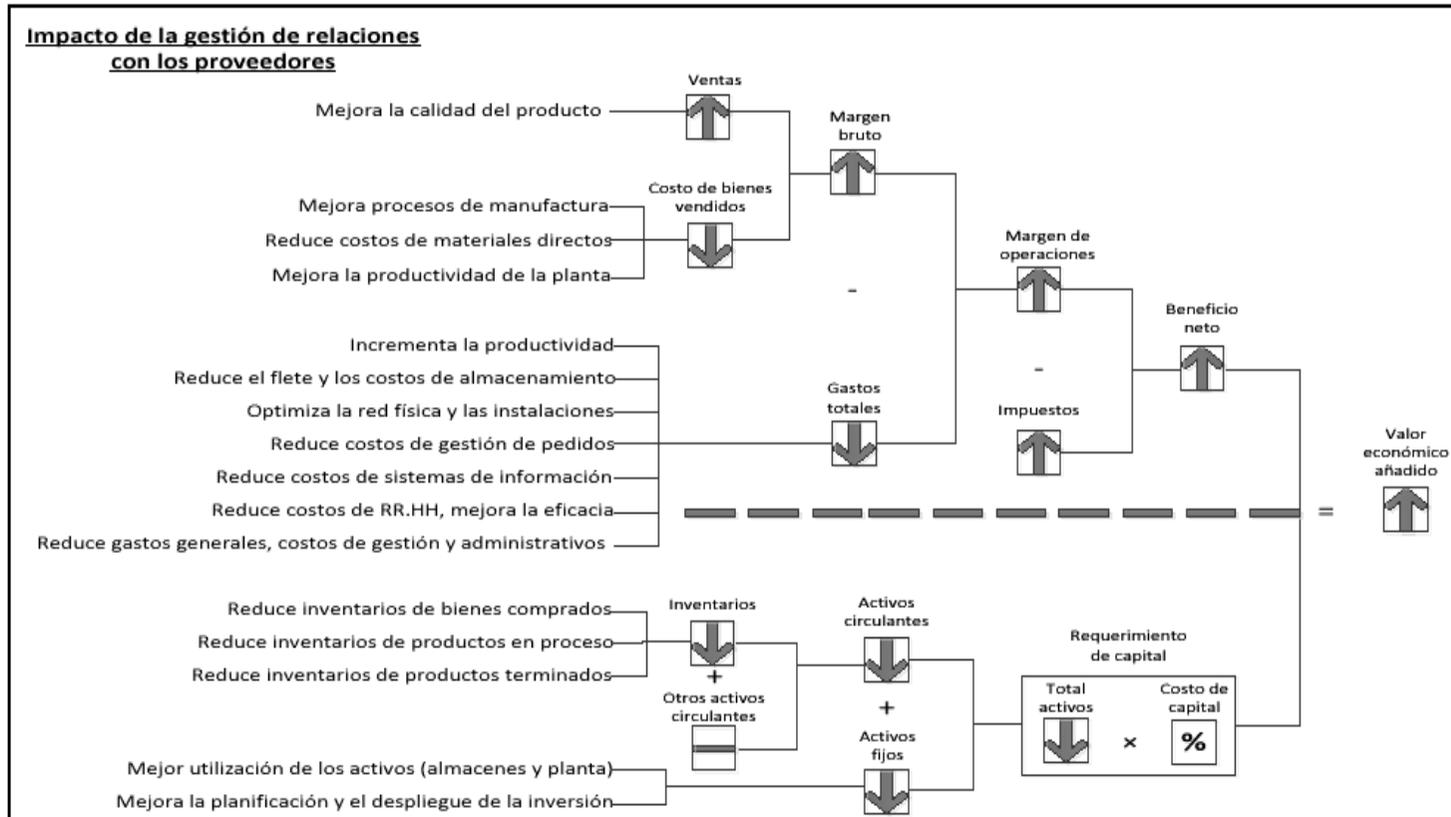
**DIAGRAMA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES**



Fuente: Park, Shin y Chang 2010:8

## GRÁFICO Nº 8

### IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS PROVEEDORES



Fuente: Lambert y Pholen 2001

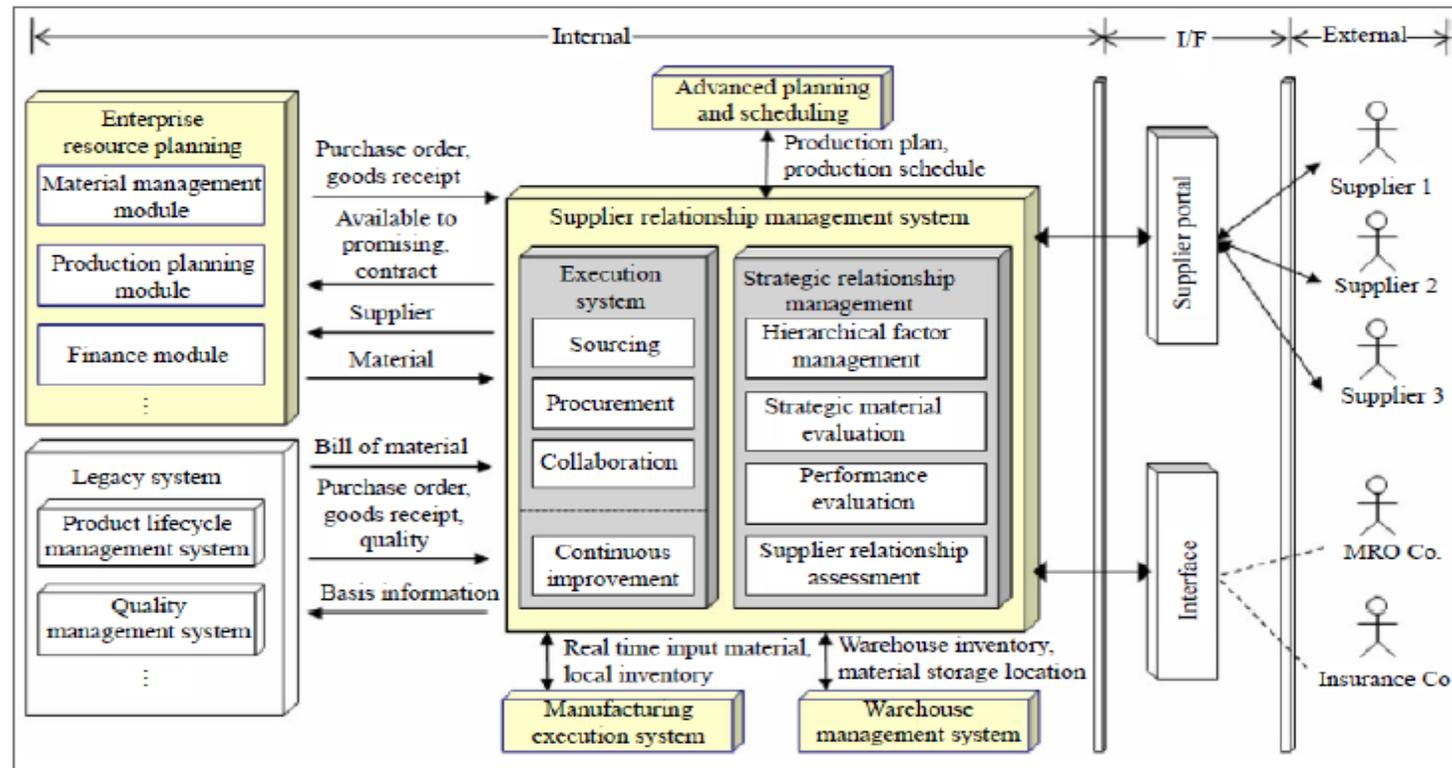
**Arquitectura del sistema SRM:** Un sistema SRM juega un papel importante en la colaboración dentro y fuera de la compañía. Dentro de la colaboración se incluye la cooperación entre la producción, compras y marketing. Para lograr esto, es fundamental compartir la información. Recientemente, la optimización de la cadena de suministro ha sido un tema clave en las empresas manufactureras, puesto que estas empresas se ven afectadas por la importación y exportación de los materiales y el producto respectivamente, así como el inventario. Debido a las pequeñas cantidades y a una reducción en el ciclo de vida del producto, las empresas se ven obligadas a almacenar una cantidad considerable de materiales en un espacio de almacén restringido. Por lo tanto, para esta pequeña cantidad, es necesario que: se acorte el tiempo de ciclo de suministro, se genere rápidamente un nuevo suministro, y se proporcione una calidad superior. Para lograr esto, se necesita compartir información entre los departamentos interiores, así como el intercambio de información en tiempo real con los proveedores.

El intercambio de información dentro de una empresa se realiza mediante la interfaz del sistema SRM con sistemas como ERP, APS, MES y WMS. Por ejemplo, un empleado crea una orden de compra de acuerdo con la información de planificación del APS. Luego, comparte esa información con el proveedor externo que se lleva a cabo por el portal de proveedores. El proveedor

utiliza el portal de proveedores para comprobar información sobre planificación del comprador (APS) y los stocks con la información de ubicación (WMS) para determinar la cantidad del suministro y el punto de tiempo para la entrega. Cabe señalar que el intercambio de información es decidido por una característica de cada proveedor, y la seguridad de la información es importante cuando se utiliza el Internet.

## GRÁFICO N° 9

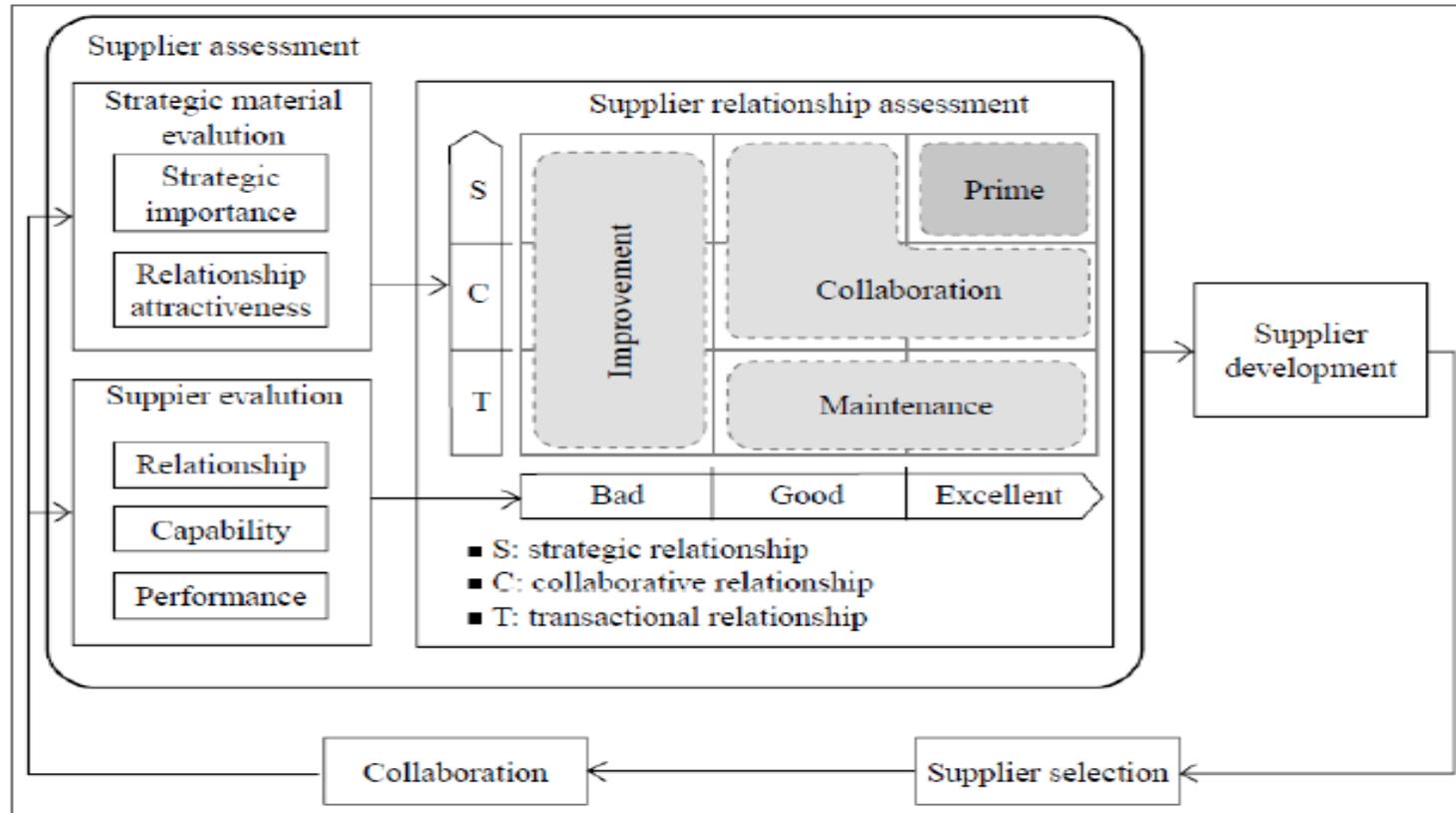
### ARQUITECTURA E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS SRM



Fuente: Park, Shin y Chang 2010: 8

## GRÁFICO Nº 10

### MARCO PARA LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES



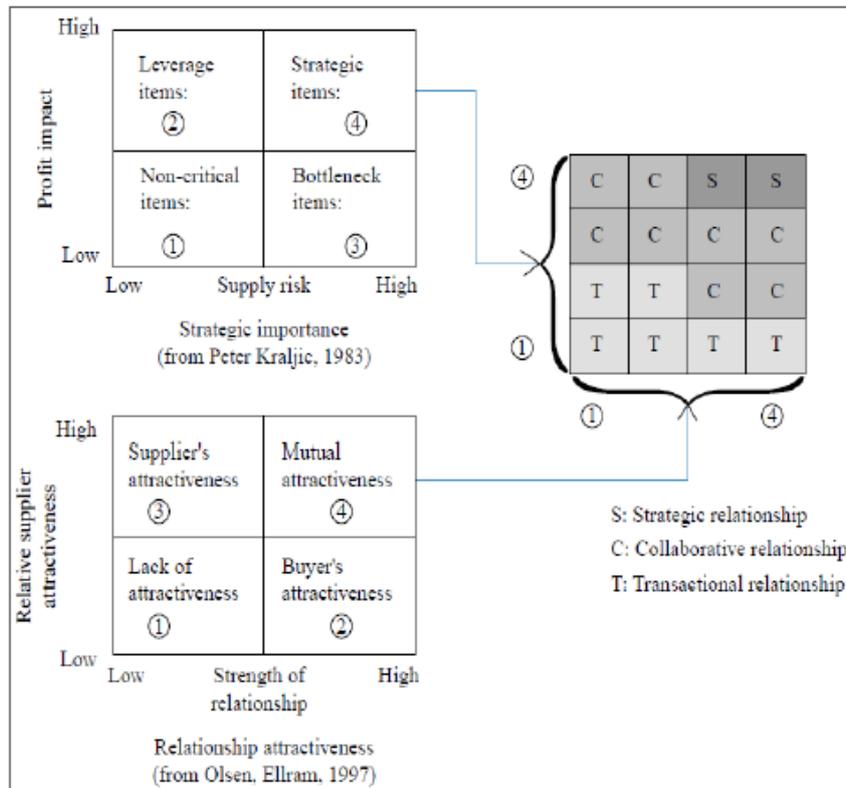
Fuente: Park, Shin y Chang 2010: 11

Se utiliza una estrategia de cartera para dividir las categorías en artículos no esenciales, artículos de apalancamiento, artículos de cuello de botella y elementos estratégicos. En tal sentido, estos elementos fueron utilizados para formar un eje. Además, los ítems de apalancamiento vienen antes que los artículos cuello de botella debido a que la gestión de los riesgos de suministro es más difícil que la gestión del impacto de los beneficios.

El atractivo de una relación está determinado por el atractivo relativo de un proveedor y la fuerza de la relación, dividido entre la falta de atractivo, el atractivo del comprador, el atractivo del proveedor, y la capacidad de atracción mutua. El atractivo de la relación forma el otro eje. Los factores que influyen en el atractivo relativo del proveedor se componen en: financieros, performance, tecnológicos, organizacionales y estratégicos. Los factores que describen la fuerza de la relación constan de factores económicos, las características de la relación de intercambio, la cooperación entre el comprador y el proveedor, y la distancia entre el comprador y el proveedor.

## GRÁFICO N° 11

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES



Fuente: Park, Shin y Chang 2010: 12

El resultado de la evaluación de los materiales estratégicos está dividido en tres grupos de relaciones: transaccionales, colaborativos y estratégicos. Cada una de estas tres relaciones se ilustra como un eje (eje y) en la relación matriz de evaluación del proveedor.

Así también los proveedores se dividen en grupos de proveedores malos, buenos y excelentes según la relación de

colaboración o capacidades de respuesta sistemas de calidad, la capacidad tecnológica, confianza financiera, la reputación, la ubicación geográfica, costo y tiempo de entrega, la organización, la capacidad de producción, y otras más personales al vendedor o representante de ventas como una comunicación abierta y su performance, el compromiso y sobre todo el nivel de confianza.

### **2.2.7 Desarrollo de software<sup>17</sup>**

El Módulo de Adquisiciones (MADQ) y su Sistema de Control, Ejecución y Seguimiento de Compras es una herramienta concebida para prestar apoyo al personal de la Jefatura de Adquisiciones quienes realizan el trámite de contratación de todos los requerimientos de los Centros de Costo existentes en la institución,

Metodología de Desarrollo de Software RUP, contemplando los parámetros de calidad que la metodología define.

#### **- Modelo de Casos de Uso del Negocio (Diagramas de contexto)**

Es un modelo de las funciones de negocio vistas desde la perspectiva de los actores externos (Agentes de registro, solicitantes finales, otros sistemas etc.). Permite situar al sistema en el contexto organizacional haciendo énfasis en los objetivos

---

<sup>17</sup> [http://www.uriit.ru/japan/Our\\_Resources/Doc\\_iAS/forms.6i/a83591/chap02](http://www.uriit.ru/japan/Our_Resources/Doc_iAS/forms.6i/a83591/chap02).

en este ámbito. Este modelo se representa con un Diagrama de Casos de Uso usando estereotipos específicos para este modelo.

- **Modelo de Objetos del Negocio**

Es un modelo que describe la realización de cada caso de uso del negocio, estableciendo los actores internos, la información que en términos generales manipulan y los flujos de trabajo (workflows<sup>18</sup>) asociados al caso de uso del negocio. Para la representación de este modelo se utilizan Diagramas de Colaboración (para mostrar actores externos, internos y las entidades (información) que manipulan, un Diagrama de Clases para mostrar gráficamente las entidades del sistema y sus relaciones, y Diagramas de Actividad para mostrar los flujos de trabajo.

- **Modelo de Casos de Uso**

El modelo de Casos de Uso presenta las funciones del sistema y los actores que hacen uso de ellas. Se representa mediante Diagramas de Casos de Uso.

- **Especificaciones de Casos de Uso**

Para los casos de uso que lo requieran (cuya funcionalidad no sea evidente o que no baste con una simple descripción

---

<sup>18</sup> Workflows: Referido al flujo de trabajo y/o consecución de pasos para la realización de una tarea o trabajo predeterminado.

narrativa) se realiza una descripción detallada utilizando una plantilla de documento, donde se incluyen: precondiciones, post-condiciones, flujo de eventos, requisitos no-funcionales asociados. También, para casos de uso cuyo flujo de eventos sea complejo podrá adjuntarse una representación gráfica mediante un Diagrama de Actividad.

Mantilla S. (2005) en su libro sobre el Control Interno – Método COSO deduce que es un proceso ejecutado por el consejo de directores la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Basándose en las investigaciones del Autor manifiesta que el Control Interno según COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) es un elemento básico y fundamental de toda organización adoptado por los propietarios, administradores o titulares de las empresas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de los negocios o instituciones, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia

de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

- **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda del activo, ya que eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

- **Confiabilidad de la Información Financiera:** La segunda categoría se relaciona con la preparación de estados financieros de publicación confiables, ya que son emitidos bajo un formato personalizado del sistema sea para estados financieros intermedios o datos financieros seleccionados dentro de un filtro seleccionado.

- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** La tercera categoría se refiere al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías orientan las diferentes necesidades y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Los autores Claros, R. y León, O. (2012), mencionan que los componentes de todo sistema de control interno, son los siguientes:

- **Ambiente de Control:** Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.

- **La evaluación de riesgos:** En cuya virtud debe identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

- **Las actividades de control gerencial:** Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- **Las actividades de prevención y monitoreo:** Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar, respectivamente, su idoneidad y calidad para consecución de los objetivos del control interno.

- **Los sistemas de información y comunicación:** A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con base de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para

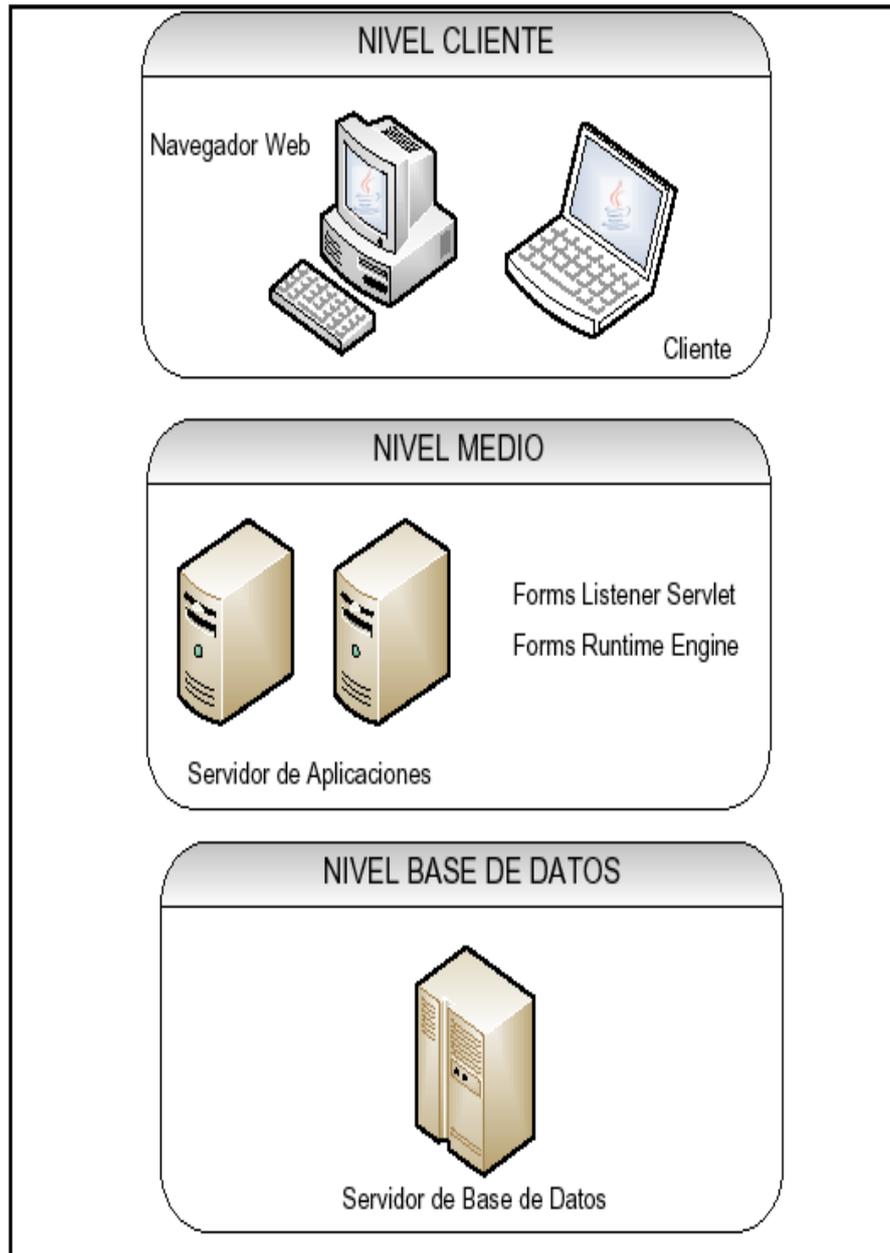
dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno.

- **El seguimiento de resultados:** Consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

- **Compromiso de mejoramiento:** Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización.

## GRÁFICO Nº 12

### ARQUITECTURA BASADA EN FORMS - SERVICES



Fuente: Oracle, "Overview of Forms Server", 2009,

## **Elementos del proceso de compras**

**Área negociadora:** Área de la organización que gestiona el proceso de negociación para la adquisición de un bien o servicio. Se consideran áreas negociadoras la división administrativa y de compras.

**Área usuaria:** Área de la organización que tiene la necesidad de adquirir un bien o servicio y define el alcance técnico y operacional del mismo con base en el cual el área negociadora autorizada adelanta el proceso de compra.

**Proveedores:** Son los encargados de prestar el servicio o entregar el bien que fue solicitado dentro de la compañía.

Las relaciones de cooperación con los proveedores se establecen con la posición competitiva de la empresa. En este punto, el área de compras debe seleccionar el tipo de relación con sus proveedores, los cuales deberán estar estratégicamente gestionados.

### **2.2.8 Teoría de los juegos**

En una investigación a finales de los años 70 como parte del “Proyecto Harvard de Negociación”; en base al cual crearon el Modelo de los Siete Elementos que fue plasmada en el libro Roger Fisher y William Ury, usado como texto de referencia a nivel mundial.

Con sus investigaciones, Fisher y Ury trataron de responder a una pregunta: ¿cuál es la mejor manera de que las personas traten sus diferencias? Según ellos, hasta entonces existían dos formas de negociar: La Negociación Blanda, en la que el negociador hace concesiones fácilmente para llegar a un acuerdo evitando el conflicto personal; y la Negociación Dura, en la que el negociador considera la situación como una lucha de voluntades adoptando una posición extrema para “ganar”.

El “Proyecto Harvard de Negociación”, con Fisher y Ury a la cabeza, proponía una tercera vía: La “Negociación basada en Principios”; el cual planteaba cuatro “Principios” las bases del “Método”; las cuales eran: Separe a las personas del problema; Céntrese en los intereses, no en las posiciones; Invente opciones en beneficio mutuo; Insista en utilizar criterios objetivos.

A partir de ahí se extrajeron los cuatro primeros “Elementos” que irían definiendo el Modelo:

- La **Relación**: Con este elemento se subrayaba que un acuerdo nunca podrá ser bueno si con él se deteriora la relación entre los negociadores.
- Los **Intereses**: Todos los asuntos que preocupan realmente a las partes en una negociación (el corazón del Modelo)

- Las **Opciones**: Destacando aquí la importancia de la etapa creativa, fundamental en cualquier proceso negociador.
- La **Legitimidad**: Apostando por la argumentación y la persuasión en lugar de la coerción y el engaño.

En el libro titulado “Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder” (2000) se hablaba también de un concepto que terminó convirtiéndose en el quinto elemento del Modelo: **la Alternativa a la negociación**, es decir, lo que el negociador podría hacer en caso de que no se llegara a un acuerdo con la otra parte.

El Modelo de los Siete Elementos se completó con otros dos que, de alguna manera, estaban implícitos:

- La **Comunicación**: El punto de partida, ya que como suele decirse, no hay negociación sin comunicación.
- El **Compromiso**: El punto final de la negociación, lo que las partes acuerdan por escrito o verbalmente.

Asignarle un nombre a cada uno de los Siete, supone disponer de un lenguaje común que podemos utilizar para entender, discutir y aplicar dichos elementos. Sin embargo, Fisher y Ury no le dieron la verdadera importancia al enlace de los negociadores, la comunicación, ya que parece obvio; pero es más complejo de lo que usted mismo cree, así como la administración no solo es mandar a unos u otros, sino que implica técnicas y conocimientos para realizarlo; el saber comunicar permite que

todo el proceso de negociación sea fluido y alcance el acuerdo de las partes.

La comunicación implica conductas, habilidades y conocimientos para expresar nuestras ideas e manera coherente, permitiendo que la negociación se desarrolle eficazmente ante cualquier situación.

## 2.3 Operacionalización de variables

Las variables comunicación (VI) conformada por tipos, procesos y barreras; así como la variable proceso de compras (VD) que contiene a los 9 pasos y el perfil del negociador como (variable interviniente) están representadas y organizadas en la Tabla N° 01.

**TABLA N°01**

### **OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<u>Variable</u>		<u>Tipos</u>
<b><u>Independiente</u></b>	<b>X<sub>1.1</sub></b> : Según el	Son las
<b>X:</b>	soporte	características
<b>Comunicación</b>	<b>X<sub>1.1.1</sub>:</b>	relacionadas con el
<b>X<sub>1</sub> : Tipos</b>	Comunicación	soporte (verbal y no
	Verbal	verbal), la estructura
	<b>X<sub>1.1.2</sub>:</b>	(Cargo
	Comunicación no	administrativo) y la
	Verbal	intención de
		mensajes
		(imperativa,
		exhortativa e
		informativa) que
		presenta la
		comunicación de
		Jhomeron S.A.C con
		sus proveedores.
	<b>X<sub>1.2</sub></b> Según la	
	estructura	
	<b>X</b>	
	<b>1.2.1:</b>	
	Ascendente	

<p>X2: Procesos</p>	<p><b>X</b> 1.2.2:  Descendente</p> <p><b>X</b> 1.2.3: Horizontal o  Lateral</p> <p><b>X</b>1.3: Según su  obligatoriedad</p> <p><b>X</b> 1.3.1: Imperativa</p> <p><b>X</b> 1.3.2: Exhortativa</p> <p><b>X</b> 1.3.3: Informativa</p> <p><b>X</b>2.1: Fuente</p> <p><b>X</b>2.2: Mensaje</p> <p><b>X</b>2.3: Codificación</p> <p><b>X</b>2.4: Canal</p> <p><b>X</b>2.4.1:  Formales</p> <p><b>X</b>2.4.2:  Informales</p> <p><b>X</b>2.5: Receptor</p> <p><b>X</b>2.6: Ruido</p> <p><b>X</b>2.7: Feedback</p>	<p><b><u>Proceso</u></b></p> <p>Son procedimientos que permiten el intercambio de ideas percibidas por el Supermercado, así como la transmisión, mediante un instrumento natural o artificial (canal), hasta llegar al proveedor (receptor); siendo afectada por el ruido y la subjetividad del mensaje (destino), al ser recibido se procede a la verificación y dando paso a la respuesta (feed back) de nuestro proveedor quien expondrá sus ideas esperando la respuesta de Jhomeron S.A.C.</p>
---------------------	---	---

<p>X3: Barreras</p>		<p><b><u>Barreras y/u obstáculos</u></b></p> <p>Las características personales (prejuicio, personalidad, gestos, etc.), físicas (entonación, pronunciación) y semánticas (homofonía, ambigüedad) son factores que distorsionan la interpretación de intereses expuestos en la negociación de Jhomeron S.A.C.</p>
<p>X4: Funciones</p>	<p><b>X<sub>3.1</sub></b>: Personales</p> <p><b>X</b> 3.1.1:</p> <p>Fisiológicas</p> <p><b>X</b> 3.1.2:</p> <p>Psicológicas</p> <p><b>X<sub>3.2</sub></b>: Físicas</p> <p><b>X<sub>3.3</sub></b>: Semánticas</p> <p><b>X<sub>4.1</sub></b>: Control</p> <p><b>X<sub>4.2</sub></b>: Motivación</p>	<p><b><u>Funciones</u></b></p> <p>Son las tareas de control, motivación, expresión de emociones e información que permite el desarrollo del proceso de comunicación.</p>

Fuente: Creación propia Aguirre Torvisco, Fabiola.18 /11/2016



<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definiciones Operacionales</b>
<p><b><u>Variable dependiente</u></b></p> <p>Y: Compras</p> <p><b>Y<sub>1</sub>: Enfoques</b></p> <p><b>Y<sub>2</sub>: Proceso</b></p>	<p>Y<sub>1.1</sub>: Requerimiento de Compra</p> <p>Y<sub>1.2</sub>: Cotización del Producto</p> <p>Y<sub>1.3</sub>: Selección de Proveedores</p> <p>Y<sub>1.4</sub>: Negociación</p> <p>    Y<sub>1.4.1</sub>: Proceso</p> <p>    Y<sub>1.4.2</sub>: Aclaración y Justificación</p> <p>    Y<sub>1.4.3</sub>: Acercamiento</p> <p>    Y<sub>1.4.4</sub>: Cierre</p> <p>Y<sub>1.5</sub>: Compra/Contrato</p> <p>Y<sub>1.6</sub>: Contabilidad</p> <p>Y<sub>1.7</sub>: Recepción de Mercadería</p> <p>Y<sub>1.8</sub>: Cancelación</p> <p>Y<sub>1.9</sub>: Evaluación Post</p>	<p><b><u>Enfoques</u></b></p> <p>Existe el punto de vista distributivo (ganar- perder) y el integrador (ganar-ganar); Jhomeron S.AC. Se orienta al segundo.</p> <p><b><u>Proceso</u></b></p> <p>Estos momentos son inherentes a la búsqueda del acuerdo y van desde la planeación, exposición de intereses, conflicto o choque, posibles soluciones hasta el cierre que es el punto de equilibrio; es decir el logro de valores conjuntos.</p> <p><b><u>Habilidades</u></b></p> <p>Los negociadores, poseen habilidades de empatía, buena recepción de mensajes, juicio y sobre todo creatividad para manejar las diversas circunstancias que se presentan en el proceso de compras.</p>

<u>Variable</u>	Compra	<u>Conocimiento</u>
<u>interviniente</u>		
<b>Z: Perfil del negociador</b>	Z 1.1: Empatía	Las informaciones recibidas ya sea de la experiencia personal o la de otros, los datos de libros, investigaciones y estudios son una fuente influyente en el desempeño dentro del en el proceso de compras.
	Z 1.2: Buen oyente	
<b>Z 1: habilidades</b>	Z 1.3: Buen juicio	
	Z 1.4: Creatividad	
<b>Z2: Conocimiento</b>		<u>Comportamiento</u>
	Z2.1: Teóricos	Los comportamientos de las personas pueden afectar la comunicación y la negociación en tanto sean congruentes u oportunas.
<b>Z3:</b>	Z2.2: Empíricos	
<b>Comportamiento</b>	Z3.1: Disciplina	
	Z3.2: Profesionalismo	

Fuente: Creación propia Aguirre Torvisco, Fabiola. 18 /11/22016

## 2.4 Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

**H<sub>1</sub>** La buena aplicación de las comunicaciones facilita y mejora el proceso de compras nacionales e internacionales.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a) En una buena comunicación dentro del proceso de compras se agudizará durante el periodo de canje y soluciones.
- b) En una buena comunicación el tipo más usado e influyente es el de soporte (verbal y no verbal), la ascendente y la exhortativa (respaldo legal).
- c) Existirán diferencias en la comunicación según la influencia del cargo del ejecutivo.
- d) A mayor grado de las barreras de la comunicación mayor el perjuicio en el proceso de compra.
- e) En una buena comunicación son más influyentes los canales formales, horizontales.

## 2.5 Definición de términos

**Empresa:** Según Samuelso <sup>19</sup>, es la unidad de producción privada básica en una economía capitalista o mixta que contrata

---

<sup>19</sup> SAMUEL, P. y NORDHAUS, W. (1995). Economía. Madrid: Mcgraw-Hill, Interamericana.

trabajo y compra otros factores con el fin de hacer y vender mercancías.

**Comunicación:** La palabra deriva del latín “*cummunis*”, que significa común y que tiene implícito la comunidad. Su significado se amplía con Aristóteles quien induce a la comunicación (Retórica) como la búsqueda de medios para persuadir esto se entiende según David Berlo cuando dice:

*“nuestro objetivo básico en la comunicación (...) es influir en los demás (...) en resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente”* (Berlo, 1969, pág. 10-11).

Según Libaert “la comunicación todavía encuentra dificultades para lograr que la empresa la reconozca como una verdadera profesión” (2008, pág. 26).

Según los autores Fernández y Galguera<sup>20</sup> Cada organización tiene sus propias características y el ambiente organizacional es diferente, por tanto es importante analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje y estas características; por ello se refirió:

*“la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación” (producción), “intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes”. Partiendo de*

---

<sup>20</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y GALGUERA, L. (2008). La comunicación humana en el mundo contemporáneo. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

*estas premisas se puede pensar, en un nivel básico, que la comunicación organizacional es “un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados” (2008, pág.98).*

Para esta investigación se considerará la definición del autor Vargas<sup>21</sup> (2003); quien afirma que la comunicación en las organizaciones, es:

*“la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información, sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos” (2003, pág. 35).*

**Comunicación organizacional:** Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

---

<sup>21</sup> VARGAS, Lesbia (2003). Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magíster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela

Sin embargo coincidimos con la definición del autor REBEIL<sup>22</sup> considera a la Comunicación Organizacional como un:

*“proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”* (2010, págs. 87,88).

Según BERGES<sup>23</sup>, se denomina comunicación organizacional al “proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa” (2011, págs. 48,49)

**Comunicación interna:** Para N. Stanton<sup>24</sup> la comunicación interna se puede definir como:

*“un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.”* (1995, pág.134)

**Estructura organizacional:** ROBBINS C. dice que la estructura organizacional puede ser definida como:

*“las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. La estructura*

---

<sup>22</sup> REBEIL, M. (2010). El poder de la comunicación en las organizaciones. México, AMCO.

<sup>23</sup> BERGES, L. (2011). “Gestión de Empresas de Comunicación”. Sevilla, España Comunicación Social CS.

<sup>24</sup> STATON, N. Op. Cit., 1993.

*de la organización es un mecanismo proyectado para coadyuvar el logro de los objetivos y tratar de alcanzar las metas en una empresa o institución” (2011, pág. 133).*

**Proceso de comunicación:** Es el conjunto de pasos estructurados y coordinados para la realización de la comunicación entre dos ó más personas.

**Comunicación verbal:** Es el tipo de comunicación que refiere a la escrita y hablada.

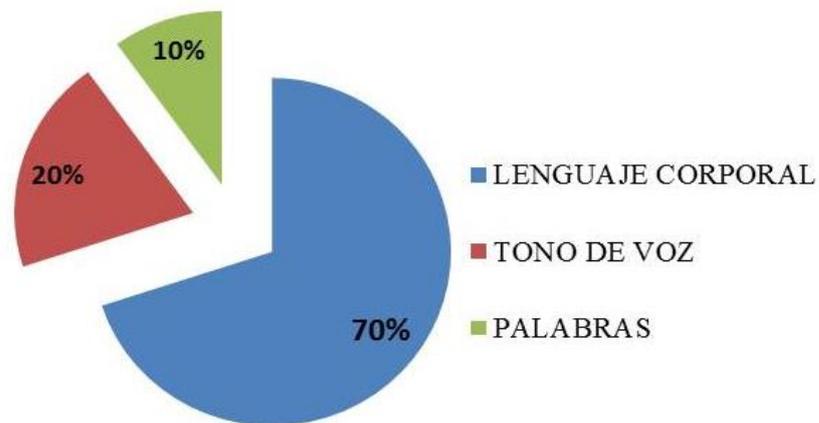
**Comunicación no verbal:** Es el tipo de comunicación donde se transmite información apoyándose en otros medios no verbales (sin verbo- palabra) como imágenes, mímicas, tacto, etc.

*Según James A.F.Stoner (2006; 130), “(...) la comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Nuestra definición centra la atención en tres puntos esenciales: 1) que la comunicación entraña la participación de personas y por consiguiente para entender la comunicación hay que tratar de entender la formas en que las personas se relacionan unas con otras; 2) que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando y 3) que la comunicación entraña símbolos; es decir,*

que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras solo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar”.

### GRÁFICO Nº 13

#### COMUNICACIÓN NO VERBAL MÁS USADO



Conclusión: el 90% del mensaje se transmite por el tono de voz y el «Lenguaje Corporal»

FUENTE:

<http://www.monografias.com/trabajos83/comunicacion-organizacional-externa/comunicacion-organizacional-externa2.shtml>

AUTOR: Manuel Zamora. Fecha: 23/09/2016

**Comunicación formal:** Es el tipo de comunicación en el que se emplean palabras concretas guardando un formato establecido, como parte de un trabajo o proceso administrativo; se caracteriza porque va dirigido en forma general, tercera

persona y su contenido no implica confianza entre las partes.

Ejemplo: Circular, Carta de presentación, Formato de Orden o Cotización membretada, Etc.

**Comunicación informal:** Es el tipo de comunicación que se emplea entre personas que se tiene confianza, normalmente expresan temas personales, no se ciñe a formatos de presentación, ni reglas; como los correos de coordinación entre empleados, las llamadas telefónicas entre conocidos con grado de confianza, etc.

**Comunicación libre:** Es el tipo de comunicación que se brinda en la forma que el emisor y receptor deseen pues gozan de autorizad y libertad para ello, sin atribuir asuntos personales. Ejemplo: Reunión entre gerentes o vendedor-cliente de alto grado de confianza.

**Comunicación restringida:** Es el tipo de comunicación que se brinda según una disposición superior y está sometida a evaluación y control. Ejemplo: Formato de solicitud ampliación de crédito emitida por bancos, Fichas de entidades públicas para pago por servicios o tributos como SUNARP, SUNAT, Ministerios, etc.

**Comunicación imperativa:** En este tipo de comunicación se utiliza un mensaje imperativo de ahí la razón del nombre, con ello ambas partes pretenden que sus receptores

acepten sus proposiciones bajo el amedrentamiento y/o atemorización; aquí encontramos los chantajes, amenazas, groserías y la falta de pruebas de la comunicación (documentación) que pueden ser formales o informales como Memorándum, Cartas notariales, llamadas de atención, ultimátum, etc.

**Comunicación exhortativa:** Las comunicaciones de este tipo se dan cuando las partes negociadoras pretenden convencer que su propuesta es la más adecuada ante su receptor. Para ello recurren en el uso de oraciones exhortativas como las que observamos en volantes de ofertas y/o promociones, Fichas técnicas con garantía de servicio o de producto.

**Comunicación informativa:** Las partes negociadoras exponen información del interés de la otra parte, es decir informaciones con base (fuente) y que gozan de confianza sin incurrir en subjetividades. Ejemplo: Cantidad de producto requerido, DAOT como cruce de información de facturas y ventas realizadas en el caso del vendedor y como historial para el cliente, estados de cuenta, etc.

En administración y más aún en la negociación de las compras los usos de estos tipos de comunicación se pueden presentar,

ello dependerá de las circunstancias y el negociador que se tenga en frente.

Así mismo dentro de este proceso están los elementos básicos de toda comunicación que son:

**Fuente:** Es el lugar, persona o institución, cosa del cual se toma información para dar a conocer un hecho.

**Mensaje:** Es el contenido de la información, incluye la intencionalidad del emisor; existen tipos de mensajes: los más comunes son los informativos y los subliminales, estos últimos están codificados por detalles previos propios del emisor y del receptor para lo cual hacen uso de metáforas, ironías, sátiras u otros.

**Canal o medio de comunicación:** Es el medio por el cual se transmite la información. Ejemplo: La radio, el televisor, el internet, las señales telefónicas, el fax, el aire, el papel, etc.

Chiavenato (2007:122) define la comunicación como.

*“(...) la comunicación es la transferencia de información y significado de una a otra. La comunicación es además el proceso mediante el cual se establecen relaciones con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el conjunto que enlaza a los individuos para que compartan sentimiento, ideas, prácticas y conocimientos.*

*Así toda comunicación involucra, cuando menos a dos personas; la que envía el mensaje y la que lo recibe. Una sola persona no puede comunicar. Pues para que se comuniquen es necesaria la presencia de la otra”.*

**Emisor:** Es la persona natural o jurídica que genera o comparte información a otro, es el encargado de codificar, estructurar y captar la concentración del o los oyentes.

**Receptor:** Es la persona natural o jurídica que recibe la información, es el encargado de descifrar, entender y contestar; momento en el cual pasará a ser emisor.

**Ruido:** Son las limitantes propias de los medios utilizados para la transmisión de la información.

**Feedback:** Es la etapa del proceso de comunicación en el cual se corrobora la información, cuando el receptor se convierte en emisor para dar respuesta o seguir la secuencia del compartimiento de datos.

**Barreras de comunicación:** Son los factores internos o externos a las personas que reducen la capacidad de comprensión de la información transmitida como por ejemplo: la diferencia de lenguajes, diferencia cultural, desnivel lexical (Semánticas) de las partes, demora de transferencia, problemas mecánicos o físicos de los canales o medios de comunicación; incluso pueden ser personales como problemas fisiológicos

(labio leporino, enfermedades en laringe, tartamudeos, tono de voz, etc.) o psicológicas como prejuicios, distorsión de la realidad, etc.)

La comunicación que se entabla dentro de un proceso de compras como todo proceso tiene funciones que aportan a la empresa como son:

**Funciones de control:** Es un proceso que consiste en verificar los procesos, objetos, servicio o intangibles que se manipulen para garantizar el cumplimiento de los estándares y objetivos predispuestos.

**Funciones de Motivación:** Es un proceso para la inducción a terceros a la realización de fines personales, para ello se aplica el liderazgo y la capacidad de convencimiento hasta lograr el compromiso voluntario en la realización de los objetivos propuestos; en el caso la empresa será lograr los mayores beneficios que puedan ofertar los proveedores.

La segunda variable es el proceso de compras que contiene etapas y funciones específicas que requieren de conocimientos y habilidades personales entre los representantes de cada empresa. Así tenemos que el proceso de compras se define como:

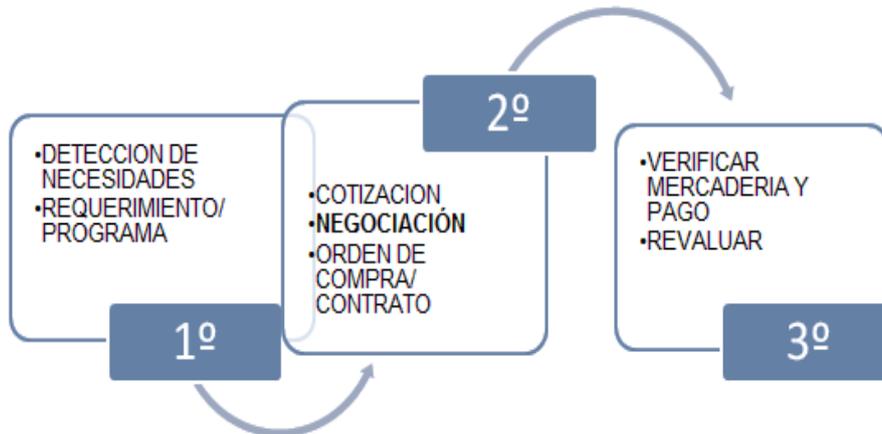
**Proceso de compra:** Es el conjunto de pasos estructurados y coordinados para la realización de

abastecimiento de bienes y servicios. También se considera como la secuencia lógica que permite la transmisión de ideas entre las partes y la comprensión de la información; es decir que son procedimientos que permiten el intercambio de ideas percibidas por el supermercado, así como la transmisión, mediante un instrumento natural o artificial (canal), hasta llegar al proveedor (receptor); siendo afectada por el ruido y la subjetividad del mensaje (destino), al ser recibido se procede a la verificación, dando paso a la respuesta (feed back) de nuestro proveedor quien expondrá sus ideas esperando la respuesta del supermercado.

El proceso de compra se inicia con la Detección de la necesidad, se priorizan y programan, se genera la solicitud y análisis alternativa de compras (búsqueda de contactos); se negocia con los proveedores y concluye con la colocación de órdenes de compra, un servicio posterior es el seguimiento y activación de órdenes de compra, verificación de comprados y documentos cancelados, y evaluación constante de proveedores.

## GRÁFICO N° 14

### PROCESO DE COMPRA



Fuente: Elaboración propia      Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

**Cotización del producto:** Es la actividad mediante la cual se busca variedad de propuestas e posibles proveedores que cumplan con los parámetros acordes a los objetivos y políticas de la empresa.

**Proveedores:** Son las personas naturales o jurídicas que brindan los pedidos solicitados según las especificaciones encomendadas.

**Negociación:** Es el proceso mediante el cual dos o más partes cuyo objetivo son diferentes exponen sus propuestas para determinar el despacho, consensuar términos y toma de decisiones.

Como veremos más adelante el proceso de comunicación guarda gran relación con el de negociación como lo textualizó Colaiacovo, en la cita:

*“(...) una negociación es un proceso durante el cual dos o más partes con un problema en común, al emplear técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado o solución acorde con sus objetivos, intereses, necesidades y aspiraciones” (1994: 118)*

**Etapas de Aclaración y Justificación:** Es el momento en el que se argumenta los intereses, se aclara las características del producto o servicio que se desea, se identifica los intereses del vendedor (proveedor) y se formula un conjunto de posibles respuestas del proveedor ante los estímulos que podamos realizarles (regateo, nivel de consumo, promociones, etc.). Así mismo se aplica lo supuesto obteniéndose como resultado una resistencia u ofertas diversas; es entonces el momento del conflicto, el choque de intereses (situación de conflicto), en donde se busca aprovechar las diferencias para la generación del valor conjunto.

**Acercamiento:** Etapa del proceso de negociación por el cual concreta la firma de compromisos para la compra.

Al haber identificado los temas o puntos que generan la dificultad sobre el deseo de intercambio, se elabora las

posibles soluciones, a través de la participación de los negociantes quienes proponen, ofrecen y equilibran los grados de beneficio hasta llegar a un acuerdo (soluciones).

De hecho, es muy común que se llegue al regateo, que tanta presencia tiene a nivel mundial.

**Cierre:** Es el momento del proceso de negociación y se procede a la firma del contrato. La parte más difícil para los negociadores es el cierre ya que muchas propuestas pueden verse modificadas, en ocasiones por la desconfianza que generan los documentos de resumen (contratos), los cuales deben contener los datos de los negociantes, los productos que intercambian, los precios, las formas de pago, formas de distribución y otras peculiaridades del aprovisionamiento, pero sobre todo las reglas de validación del documento, como lo son las cláusulas.

Fuera de los documentos que se medien en el proceso (fichas técnicas, órdenes de compra, facturas, etc.) se debe hacer un resumen de la negociación, con la finalidad de llevar un control del desempeño, las circunstancias y los motivos, sólo así se puede prever acciones para el mejoramiento y evaluación del cumplimiento de los lineamientos previamente planteados, este momento es el de mayor estrés y satisfacción a la vez, ya que la generación de valor conjunto

crea un vínculo social que permitirá hacer menos estresante, costoso e incrementará la confianza como se señaló anteriormente.

Economy (1994: 5) cita:

*“El mejor negociador es el que dirige sus esfuerzos a la victoria, pero no a expensas de sus colegas, sus clientes o sus rivales. En realidad, el mejor negociador es el que considera que el mejor resultado es el que se hace ganadores a ambas partes de un acuerdo”.*

Por todo lo anterior, definimos la negociación como un proceso en el que intervienen dos o más partes para llegar a un acuerdo, buscando el máximo beneficio. Siendo para nuestro caso el proceso en el que intervienen los jefes de área y los proveedores del supermercado para llegar a un acuerdo, buscando el máximo beneficio para ambas partes. Semejante a lo anterior Atschul (1992: 42) menciona:

*“(…) ante un proyecto particular la negociación es un proceso por el que se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas y se obtienen beneficios imposibles de lograr por sí solos”.*

**Compra/Contrato:** Es el formulario estándar para solicitar bienes o servicios, detallan condiciones comerciales, legales, jurídicos y demás.

**La planeación:** Momento en el proceso de la negociación en el cual se evalúa al negociador o los negociadores, las circunstancias, los objetivos, su factibilidad y del mismo modo se hace un análisis de la empresa (FODA) se identifica el poder que tenemos ante el o ellos y el tipo de negociación que se va a emplear.

Hendon (2000, pág.19) se refiere en su texto:

*“(...) la negociación es el arte de hacer que el acuerdo entre dos partes sea un asunto de persuasión y no de un crudo juego de poder. Es también el arte de escoger la estrategia adecuada para cada situación, de preparar una negociación en forma correcta, de llevar a cabo la investigación necesaria, de proyectar una buena imagen personal, de formular las preguntas pertinentes, de ejercer la presión adecuada en el momento oportuno, de ofrecer los alicientes apropiados y exigir las ventajas merecidas”*

**Apertura:** Aquí se da inicio a la conversación, la presentación de las partes, la exposición de los intereses y sobre todo se plantean las normas o lineamientos del proceso

de negociación, debe quedar en claro que esto último es muy diferente las cláusulas del contrato; puesto que los lineamientos regulan el comportamiento y la participación para la negociación y ante su incumplimiento el proceso se anula; en cambio las cláusulas del contrato rigen para el cumplimiento de lo pactado en la negociación y ante su incumplimiento se inicia un proceso legal contra la parte infractora.

Luego de haber preparado todo para el enfrentamiento de los intereses, se identifican los siguientes momentos:

**Contabilidad:** Es la arte o ciencia encargada de registrar los movimientos que realiza la empresa como debe o haber para efectos tributarios. Para efectos de este estudio se considera como la asesoría para consultas tributarias

**Recepción de Mercadería:** Es la acción de recepcionar la mercadería del proveedor, revisar el producto y la documentación; almacenarlos en almacén de insumos  
Cancelación

**Evaluación Post Compra:** Es u servicio post venta /compra en el cual se evalúa la atención del proveedor y se pone a disposición las coordinaciones para evitar los errores en el futuro.

**Perfil de personalidad:** Es una escala de evaluación y medición cuantitativa de las características que presenta un individuo comparados frente a un estándar.

Según Roger Fisher y William Ury, profesores de Harvard Law School señalan como habilidades imprescindibles de todo negociador: la empatía, el saber escuchar, el buen juicio y la creatividad para desarrollar sus funciones como buen negociador.

Son las características comunes en las personas que realizan la negociación. Los jefes de áreas, gerentes de compra y empleados en general poseen características como conocimientos básicos, experiencias negociadoras y cualidades que favorecen su desempeño laboral (dentro de las cuales están las características de comunicación) en el supermercado.

Al respecto Robinson (1992:166) nos indica: *“Negociar requiere experiencia, conocimientos y entender bien a la gente. El problema principal es si el negociador tiene una comprensión suficiente y profunda de lo que son las ciencias y el arte de la actividad y si tiene paciencia para prepararse y enfrentar la negociación con la debida diligencia”*.

Aldana Herrera señala: *“(…) las características principales de un comprador empresarial eficaz, giran alrededor*

*de dos cualidades básicas: su potencial negociador y su potencial intrínseco como ser humano”.*

Es por ello el estudio de las habilidades, conocimientos y comportamientos; ya que permiten medirlos a través de las expresiones y desenvolvimientos.

**Habilidades:** Son cualidades innatas del individuo, en las cuales tiene mejor rendimiento y satisfacción. Son los conocimientos propios adquiridos por la experiencia y la práctica, que permiten desarrollar las actividades en menores tiempos y mayor eficiencia.

Los negociadores, poseen habilidades de empatía, buena recepción de mensajes, juicio y sobre todo creatividad para manejar las diversas circunstancias que se presentan en la negociación.

**Empatía:** Esta habilidad consiste en la capacidad de poder ponerse en el lugar del otro.

Roger Fisher (2001; 97) sostiene:

*“(…) se deben generar alternativas para un beneficio mutuo, aún en caso que los intereses de las partes sean diferentes, se pueden elaborar alternativas que beneficien a ambas partes. No se trata de todo para mí y nada para ti, si no de bueno para ambos. En esta situación ambos negociadores*

*deben de ponerse en el lugar del otro, para poder llegar a un acuerdo óptimo y equitativo”.*

Según las investigaciones que se vienen realizando en el supermercado, se puede ver como los negociadores (gerentes y líderes de sección) centraban su preocupación en la obtención de mayores beneficios en la negociación y caían en el error de no ponerse en el lugar de la otra parte terminando poco satisfechos con los resultados obtenidos. Sin embargo, esta actitud está cambiando con en el transcurso del tiempo y los negociadores del supermercado están tomando una actitud más reflexiva que les lleva a pensar en la otra parte negociadora.

**Buen oyente:** Esta habilidad representa la importancia de saber escuchar; es decir prestar atención, sin ser crítico, no hablar demasiado, saber guardar silencio y saber descifrar las señales sutiles de la comunicación no verbal (Aldana H; 2006; 70); sin embargo, debemos señalar que la mayoría de los negociadores en el Perú suelen tener una tendencia al parloteo por lo que interfieren y provocan la tergiversación de la información.

**Buen Juicio:** Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando su buen juicio para tomar decisiones. Este buen juicio que pueda poseer el negociador es clave para la toma de decisiones, sirve para los

gerentes del supermercado para ir más allá de solo tomar una decisión, es decir suponer que exista una solución en espera.

El negociador debe de estar centrado en los intereses no en las posiciones, la posición es lo que uno quiere, el interés es por qué lo quiere. Centrándose en los intereses y no en las posiciones, podrá describir la existencia de intereses mutuos y complementarios (así como las diferencias), lo que podrá hacer posible un acuerdo.

Los criterios objetivos. En las negociaciones de suma cero suele no presentarse la oportunidad de obtener ganancias. Por ello deben de utilizar criterios objetivos, que reduzcan las ineficiencias. Los criterios objetivos pueden ser el valor de mercado, reposición, precedentes, flujo descontado de caja, etc.

**Creatividad:** En el mundo actual es cada vez más importante ser creativo e innovador. Esto significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo nuevas de contemplar el mundo.

Joseph Shumpeter, historiador de la economía, consideraba que la innovación era la fuente del éxito de la economía de mercados, enfoque que encuentra sustento en el ambiente cambiante y competitivo del presente. La organización que no sea creativa e innovadora quizá no sobreviva. Por tanto los gerentes de más y más organizaciones están buscando la forma

de propiciar y fomentar la creatividad tanto por parte de personas como de organizaciones. Así mismo Aldana Herrera señala: "(...) El arte de la negociación comprende todos los caracteres, todos los estilos, todos los comportamientos distintos de cada negociador, pero sobre todo el uso "creativo" del pensamiento científico que explote la ciencia o la técnica disponible".

**Conocimientos:** Son informaciones debidamente sistematizadas, estudiadas y verificadas que se transmiten para el desempeño.

Las informaciones recibidas ya sea de la experiencia personal o la de otros, los datos de libros, investigaciones y estudios son una fuente influyente en el desempeño de la negociación. Aldana Herrera (2006: 79) refiere "(...) *al mismo tiempo, los conocimientos son la base para obtener resultados satisfactorios, justos y eficaces*"; Idea que complementa Nieremberg (1994; 125) al mencionar que el rol de los compradores está determinado por los conocimientos, que en ocasiones una gran cantidad de negociadores son hábiles en términos razonables, sin necesidad de haber estudiado con profundidad los elementos de la conducta humana. Estos negociadores han recurrido a sus experiencias personales, a la práctica profesional y se han basado en un aprendizaje empírico, el cual resulta por lo regular muy lento.

**Conocimientos Teóricos:** Es toda la información que ha asimilado un individuo mediante la fuente de otros autores verbales; sirven de referencia.

**Conocimientos Empíricos:** Son los conocimientos creados a través de la experiencia vivida del individuo (prueba y error), poseen mayor asimilación y valor, es la que se presenta en al actuar cotidiano y es la base de su autodesarrollo.

**Comportamiento:** Son el conjunto de conductas como resultado de emociones, valores, madures mental y equilibrio psicológico en un individuo.

Son expresiones físicas de los pensamientos y emociones. Los comportamientos de las personas pueden afectar la comunicación y la negociación en tanto sean congruentes u oportunas.

Los más reconocidos investigadores como Díaz (2004: 8) refieren:

*” Negociar es utilizar con plenitud los recursos que tiene el cuerpo humano para comunicar a la otra parte lo que veo, pienso, oigo, siento, deseo, sueño y espero por medio de la palabra y lenguaje corporal”.*

**Disciplina:** Forma parte de uno de los comportamientos esenciales de todo negociador, Roger Fisher señala que se debe

separar a las personas del problema, los negociadores deben verse a sí mismos solucionando problemas que surgen en la negociación y no atacándose unos a otros.

Deben decir “Somos solucionadores de problemas”.

En la empresa, los negociadores poseen plena disciplina, pero es algo que con el tiempo han ido desarrollando, una muestra de ello es un conflicto que surgió allá por el año 2007 cuando el supermercados y Gloria rompen sus relaciones comerciales por una falta de disciplina por parte de los encargados de la negociación, estas personas convirtieron sus problemas personales en organizacionales, afectando severamente a sus empresas.

**Profesionalismo:** Dícese de las normas de conducta de un profesional en el desempeño de sus funciones; Se denomina profesionalismo a la calidad y el cumplimiento de los valores morales presentes e inamovibles de un negociador de compras en el momento de realizar su desempeño laboral.

Aldana Herrera (2006, pág. 9) se refiere al respecto:

*“(...) nos fundamentamos en el arte de la moralidad para entender y tratar a la a la contraparte negociadora. Comprender a la otra parte en realidad es más un arte que una ciencia. La relación cara a cara entre el vendedor y el comprador, no da mucho espacio a la ciencia. Se requiere un sentido del arte, de*

*lo justo y de lo ético para entender las necesidades del otro en cuanto a la relación y a los compromisos”.*

Luego el mismo autor nos dice (pág.67):

*“(…) la integridad representa el respeto que tiene un comprador a sus valores propios y el cumplir con la palabra dada a la otra parte... Las negociaciones y las compras, además de que tienen que ver con aspectos meramente técnicos o económicos, también son asuntos éticos y de justicia.*

En este aspecto el supermercado hace una selección muy rigurosa de su personal, considerando el grado de valores morales, éticos y profesionales que debe cubrir.

**Psicología:** Es la ciencia que estudia el “*alma*”, o mente de las personas.

## **2.6 Marco referencial**

### **2.6.1. JHOMERON S.A.C**

La empresa Jhomeron S.A.C creada el 12 de agosto del 2010; se constituyó con el objetivo de dedicarse a la construcción de edificios completos; como meta a largo plazo, actualmente brinda empleo directo a más de 110 empleados y alcanza a los 200 trabajadores contando al personal indirecto; desde su fundación ha tenido un desarrollo sostenible que le permitió

adquirir el terreno Av. Santa Ana Mz. F Lote. 44 Chacra Cerro (Colegio E. Nugushi) donde actualmente se realizan las operaciones productivas y administrativas.

En sus inicios Jhomerón dirigió las ventas a nivel nacional hacia el mercado ferretero, en vista de la desaceleración económica reformuló la organización en el 2012 ampliando la gama de producto/producción y en especial los servicios; logrando un nivel de competitividad para participar de licitaciones con el estado, alianzas estratégicas con las constructoras más importantes del Perú, liderar en el mercado ferretero y obtener el reconocimiento de la Cámara de Comercio como una de las mejores empresas del sector en prácticas económico-productivo.

Sin embargo, en julio del 2015 Jhomerón se enfrentó ante un incendio de grandes magnitudes que consumió un millón y medio de dólares aproximadamente, sin pérdida de vidas que lamentar gracias a las previsiones en normas de seguridad con las que se cuenta.

En la actualidad Jhomerón sigue operando con normalidad, cumpliendo y mejorando la calidad de los productos y la responsabilidad de sus compromisos con todos nuestros clientes, empleados, proveedores y aliados.

## **Organigrama**

JHOMERON S.A.C, es una empresa muy activa, semi-horizontal, de amplia comunicación e intercambio de información y sobre todo de constantes cambios, lo que ha permitido expandirse hasta las fronteras del país y crecer económicamente pese a la recesión mundial que se vivió en los últimos años, la disminución del consumo general de estos tipos de productos y al siniestro que sufrió en el 2015 todo ello dentro de un mercado más competitivo. Gráfico N° 2

De las 8 Áreas que observamos, 6 son vitales: Ventas y Cobranzas, Producción, Logística, Finanzas, Soporte Informático, Distribución; Contabilidad es un control-auditor y los asesores son un apoyo específico. Todos ellos se entrelazan en varias etapas del trabajo. Ver Gráfico N° 1

El Área de Logística está dirigido por 3 gerentes:

- **Gerente de Compras-Servicios Directos**, quien aprueba las cotizaciones, fiscaliza la producción de los ingenieros y coordina con mayor peso ante los proveedores.

- **Gerente de Compras y Servicios Indirectos**, responsable de aprobar y fiscalizar las compras que entran por caja chica, y bienes o servicios indirectos.

- **Gerente de Compras Referente**, encargado de contactar nuevos productos y proveedores de insumos

industriales, coordina compras imprevistas (emergencias-menores).

Además, intervienen 4 Jefes de Áreas:

- **Jefe del Área de Compras** (responsable de las compras Nacionales e Internacionales) quien a su vez tiene a cargo a 3 asistentes de compras para ubicar, coordinar, cotizar, evaluar, girar orden de compra, hacer seguimiento al pedido y documentación requerida, liquidar pagos y atender a los proveedores nacionales e internacionales

- **Sub Jefe del Área de Compras Internacionales** (Internacionales-apoyo embarques marítimos-Extras)

- Así mismo los 2 asistentes de compras también realizan compras de materiales ferreteros dirigidos a ventas públicas que implican otro proceso ya que se realizan según las especificaciones técnicas de las Bases de dicha Licitación. Así tenemos que el Área de Compras que es una función de la Logística los realizan diversas personas de diferentes despachos haciendo más ágil el tránsito de la documentación gracias al sistema informático integral compartido.

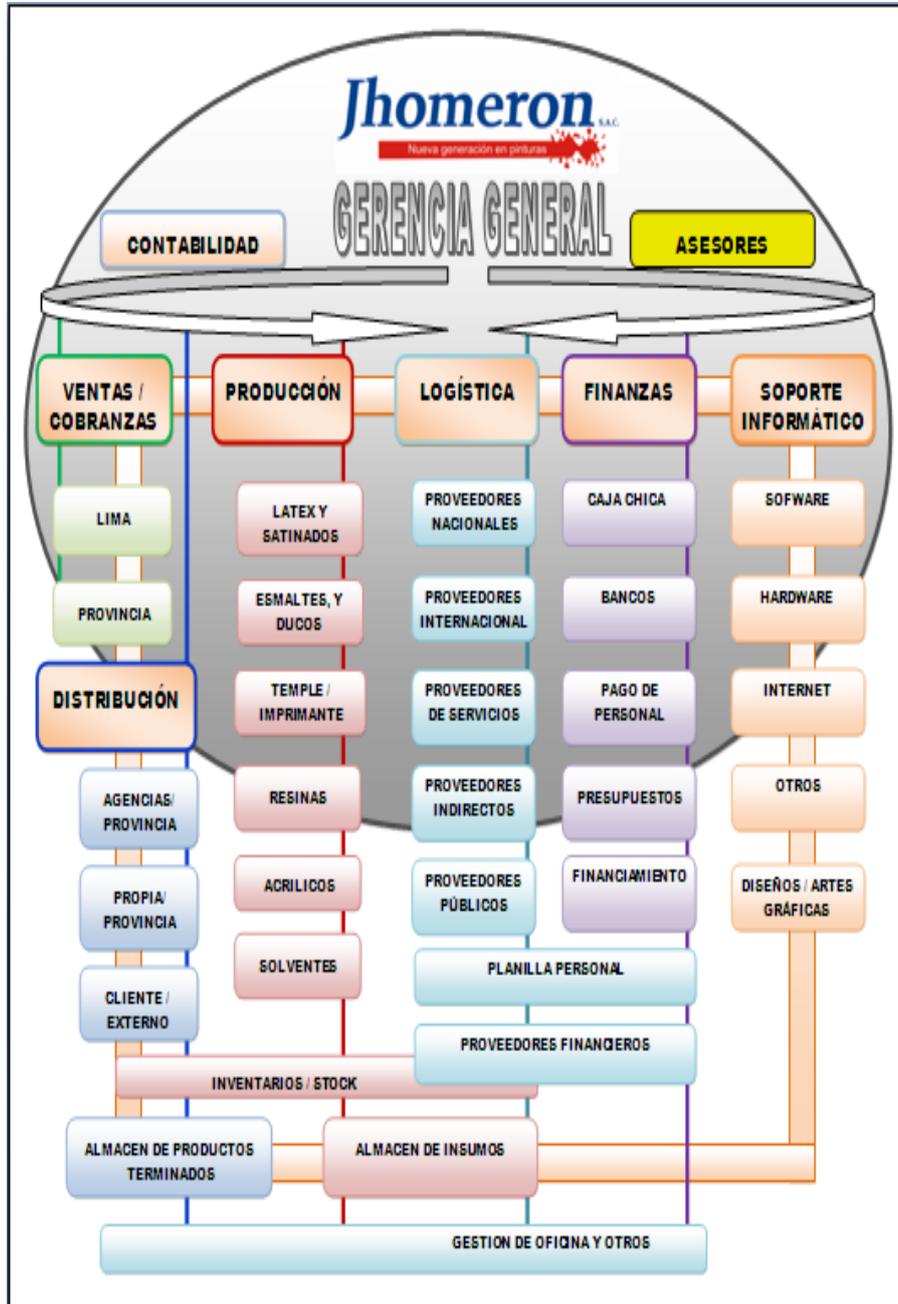
- **Jefe del Área de Producción**, Ingeniero de producción responsable de verificar stock y solicitar los requerimientos para producción, evaluación de muestras,

fichas técnicas, coordina disponibilidad de almacén, inventaría los ingresos de insumos, determina las características del producto a solicitar) quien tiene a su vez 7 personas de apoyo, uno en cada línea de producto como látex, esmalte, resina, temple, inventarios/almacén de insumos y productos en proceso.

- **Jefe del Área de Finanzas**, quien programa pagos directos e indirectos, bancarios o de caja chica,

# GRÁFICO N° 15

## ORGANIGRAMA DE JHOMERON S.A.C.

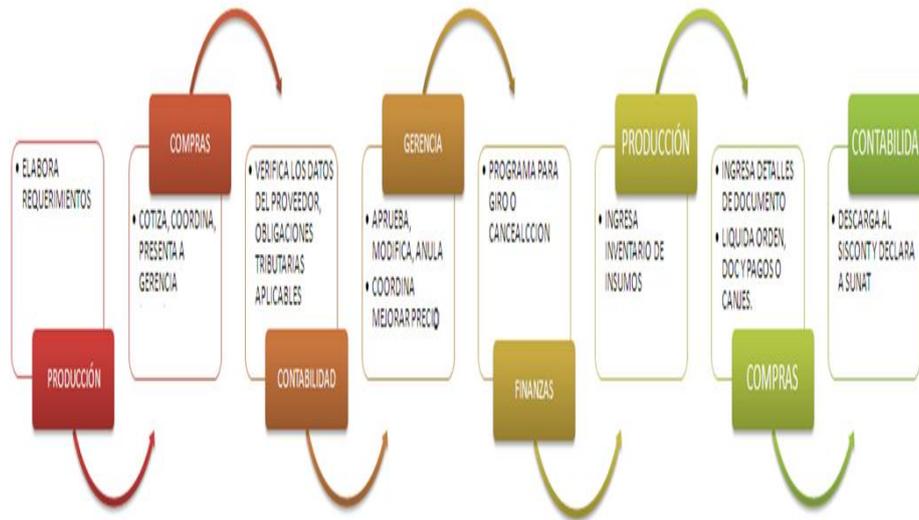


Fuente: Elaboración propia      Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

## GRÁFICO 16

### ÁREAS DE JHOMERON S.A.C SEGÚN FUNCIONES DE COMPRAS



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Como se aprecia el área de logística no hace todo el proceso; sino que es la que gestiona y hace seguimiento hasta el pago de las facturas. Es por ello resulta de vital importancia que para este proceso se trabaje sobre una misma base de información, en ese sentido aplicamos el uso de software.

El uso de correos corporativos nos permite enviar la información que esta fuera de red y comentarios dejando un cargo de sustento para identificador de cada parte de información.

Estas 5 áreas trabajan de la mano y entrelazan información comercial (nivel de stock), información comercial (procesos e insumos-entradas) y el de pagos o finanzas para generar los programas de pago y verificar el estado de las cuentas o facturas aceptadas pendientes de pago.

Jhomeron tiene 6 marcas PROPIAS posicionadas en el mercado lo que le permite alcanzar a diversos segmentos de mercado como:

### **MARCA JHOMERON**

Látex SATINADO	PRODUCTOPREMIUM
Látex PINTOR	PRODUCTO INTERMEDIO
Látex DURA COLOR	PRODUCTO INTERMEDIO

### **MARCA TAMSA**

Látex COLOR	PRODUCTO COMERCIAL
ESMALTE TAMSA	PRODUCTO DE BANDERA

### **OTRAS MARCAS**

ESMALTE T <b>COLOR</b>	PRODUCTO INTERMEDIO
ESMALTE <b>FLASH</b>	PRODUCTO ECONÓMICO

CAPAS, BICAPAS, ACRILICOS: **ZYNTHANE-**

## MASILLAS

RINOFLEX-JHOMERON - VARIADOS, COMPLEMENTARIOS

TOQUE FLEX-TAMSA - EN ECONÓMICO

TEMPLE / IMPRIMANTE TAMSA - VARIADOS,

**COMPLEMENTARIOS:** TEMPLE / IMPRIMANTE TCOLOR

Así mismo comercializa variedad de marcas en productos complementarios de ferretería y es distribuidor autorizado de YATU C.O. (Marca China de pintura para carrocería).

### GRÁFICO Nº 17

#### PRODUCTOS DE JHOMERON S.A.C.



Fuente: JHOMERON S.A.C Autor: Diseñador. Pedro Romero

Fecha: 26/03/2014

#### Visión

Nuestra empresa Jhomeron S.A.C., líder en la Producción y comercialización de coberturas de acabados, insumos y herramientas para la construcción y el mantenimiento de

edificios completos a nivel nacional e internacional, por los productos y servicios de calidad que brindamos.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a fabricar y comercializar pinturas y recubrimientos encargándonos directamente de Diseñar, fabricar y distribuir en forma segura y cuidando el medio ambiente; así como brindar todos insumos y herramientas para la construcción de edificios completos con productos con calidad y al alcance de todos nuestros clientes.

### **Objetivos**

Jhomeron S.A.C está comprometido en brindar el bienestar de los acabados de recubrimientos pone en alcance de todos los bolsillos una amplia gama de colores y calidades para las necesidades de mayor consumo en la comodidad de sus centros de abasto más cercano.

### **Política**

Jhomeron S.A.C. está orientada a generar ahorro, bienestar y cuidado de los bienes corrosivos a sus clientes a través de una política de precios bajos con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los peruanos.

La comunicación que se utiliza entre las áreas de la empresa para requerir los productos a comprar es formal ya que requiere

de una solicitud firmada y aprobada por el gerente para que se apertura el proceso de requerimiento, esto debido al control manual y centralizado en gerencia de finanzas.

### **2.6.2. Proceso de compras actual en Jhomeron S.A.C**

Actualmente el sistema de trabajo consiste en recibir los requerimientos del jefe de producción; para productos programables de uso directo en planta, ya que se calculan según los pedidos del área de ventas y el nivel de stock realiza sus aproximaciones.

También se reciben requerimientos de otras áreas para el caso de cargas de maquinarias o impresoras como el thonner, mantenimiento vehicular, de maquinaria, equipos y muebles, enseres de oficina, uniformes y EPS, y solicitud de servicios u obra.

En todos los casos requiere una previa aprobación de los gerentes sea de finanzas o gerencia general. Hasta este momento las comunicaciones se han desarrollado por el correo institucional (intra red), archivo físico o comunicado telefónico.

Recién entonces se aplica las cotizaciones y fichas técnicas, con un mínimo de 2 cotizaciones acordes a la información solicitada y requerimientos según política de empresa se puede ejecutar una selección de proveedor, en el caso de insumos para la

producción requerimos muestras previas para el análisis en laboratorio y según el informe se anexa para la presentación al jefe del área solicitante y a la gerencia general.

Si es una compra de insumo o de valor considerable se lleva registro en sistema, pero si representa un gasto menor por caja chica aplica formato externo ya que no afecta contablemente.

La generación de la orden de compra, es ya un documento de valor comercial, en el se establece los términos de la compra; por lo tanto son realizadas dentro del programa del sistema de producción (visible para logística y producción).

## GRÁFICO Nº 18

### FORMATO DE REQUERIMIENTO

								FECHA:	03/02/2016
<b>REQUERIMIENTO MATERIA PRIMA</b>									
<b>SOLES</b>									
Nº	REQUERIMIENTO	SOLICITA	ENVASE	CANT	MEDIDA	P.UNIT (S/.)	PROVEEDOR	SUB TOTAL	TOTAL
1	TIZA BLANCA MALLA 40 (TIZA DTA -400)	10.2 TON	SACOS	10.2	TON	S/. 405.00	COMACSA	S/. 4,131.00	S/. 4,874.58
2	Galonera de primera -VIRGEN 3.5 LT	1000 UNID	1 UNID	1,000	UNID	S/. 1.80	EIZAPLAST	S/. 1,800.00	S/. 2,124.00
<b>TOTAL</b>								<b>S/. 5,931.00</b>	<b>S/. 6,998.58</b>
<b>DOLARES</b>									
Nº	REQUERIMIENTO	CANTIDAD	ENVASE	CANT	MEDIDA	P.UNIT (\$)	PROVEEDOR	SUB TOTAL	TOTAL
3	MONOMERO ESTIRENO	10 CIL	1 CILX190	1,900	KG	\$ 1.00	PERUQUIMICOS SAC.	\$ 1,900.00	\$ 2,242.00
4	SOLVENTE NAPHTHA	5 CIL	1 CILX190	950	KG	\$ 0.97	PERUQUIMICOS SAC.	\$ 921.50	S/. 1,087.37
5	ACETATO DE METILO	3 CIL	1 CILX180	540	KG	\$ 0.94	PERUQUIMICOS SAC.	\$ 507.60	S/. 598.97
6	Dimetil carbonato DMC	10 CIL	1 CILX200	2,000	KG	\$ 1.05	OXIQUIM	\$ 2,100.00	S/. 2,478.00
7	Pasta Aluminio NON Leafing Stanlux Paste	2 BOLS	BOL 25KG	50	KG	\$ 5.73	IVER	\$ 286.50	S/. 338.07
8	PIG MARRON -Supainto Red 2R	4 BOLS	BOL 25KG	100	KG	\$ 11.40	IVER	\$ 1,140.00	S/. 1,345.20
9	Hexametfosfato De Sodio Calgonx LATEX	4 BOLS	BOL 25KG	100	KG	\$ 2.60	QUIMICA ANDERS	\$ 260.00	\$ 306.80
10	Coalescente TEXANOL	1 CIL	1 CILX200	200	KG	\$ 3.50	QUIMICA ANDERS	\$ 700.00	\$ 826.00
11	GLUCOLIP 805P	5000		5,000	KG	\$ 1.15	GLUCOM	\$ 5,750.00	\$ 6,785.00
12	Balde de 20 LT de LATEX-TCOLOR	500 UNID	1 UNID	500	UNID	\$ 3.30	GEKA CORP	\$ 1,650.00	\$ 1,947.00
<b>TOTAL</b>								<b>\$ 15,215.60</b>	<b>\$ 17,954.41</b>
								FABIOLA A AREA DE LOGISTICA	

Fuente: Elaboración propia

Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 20/09/2016

**LISTA DE PROVEEDORES:** Jhomeron cuenta con más de 300 proveedores, Lista de Proveedores, que podemos clasificar en:

- **PROVEEDORES NACIONALES:** Son numerosos, aquí están los proveedores de insumos frecuentes que por el volumen (espacio de almacén o peligrosidad) y precio económicamente estable, no se almacenan en grandes cantidades.

Ejemplo: CIA COMACSA- AGREGADOS CALCAREOS DEL PERÚ- Proveedor de talcos y tizas que se compran por toneladas de 1 o 2 camiones interdiario.

PERUQUIMICOS S.A.C: Distribuidor mayorista de solventes industriales entre ellos los Productos Fiscalizados (no se pueden almacenar-consumo inmediato).

- **PROVEEDORES INTERNACIONALES:** Son aquellos que directamente nos venden el producto en el país de origen, o que teniendo representación de un multinacional median en la importación de los insumos o maquinarias.

Ejemplo: YATU C.O: Corporación YATU, pintura y recubrimientos para autos, es una multinacional con patente registradas en nuestro país que nos ha autorizado su comercialización en el Perú.

QUIMICA ANDERS S.A.C: Empresa comercializadora de varias patentes de productos químicos del rubro que en

algunos productos en específico media para la importación de container de insumos de alto valor y uso frecuente en especial para abastecer las campañas.

- **PROVEEDORES DE SERVICIOS:** Empresas o Personas que brindan servicios que afectan directamente a la producción de bienes o a la continuidad de las operaciones en JHOMERON S.A.C. Ejemplo: AUTOMOTORES YOSHIVAL, CAISA S.A.C, (mantenimiento de transporte). AUTOMATION SYSTEM, (mantenimiento de máquinas) o M & M ARTEC S.A.C, mantenimiento de computadoras e impresoras.

- **PROVEEDORES INDIRECTOS:** Son los que brindan bienes y/o servicios que no afectan directamente a la producción. Ejemplo: INKAFARMA (medicina -botiquines), TAY LOY S.A.C (útiles de oficina)

- **PROVEEDORES PÚBLICOS:** Son entidades privadas y en su mayoría públicas que brindan bienes o servicios reglamentadas bajo Ley u ordenanza. Ejemplo: PEX S.A.C (peaje sur), SUNARP, SUNAT, NOTARIAS, OPERADORAS, SEGUROS, ETC.

- **PROVEEDORES FINANCIEROS:** Personas naturales o jurídicas, bancos que brindan financiamiento de dinero (préstamos), garantías (carta fianza), leasing, e incluso adelanto

de cobranza (tele crédito-letras y factoring-factura). Ejemplo: Los bancos, casas de cambio, prestamista, etc.

Así mismo los sistemas informáticos utilizados en el Área de Compras son:

### **Órdenes de compra**

Cuentan con un sistema para el control logístico y generación de órdenes de compra llamado sistema Comercial, que se subdivide en tres sub sistemas:

#### **- SISTEMA DE PRODUCCION:**

##### **JHOMERON-PrdoJhom**



**PrdJhom - Acceso directo**

Es un sistema de consulta para el Área de Compras, ya que podemos visualizar los movimientos de producción, stock/inventario, ingreso de insumos solicitados a nuestros proveedores, así mismo generamos las ordenes de compras y consultamos el historial de compra por orden o por producto para ratificar los términos pactados con cada proveedor, establecemos los tiempos de entrega.

#### **GRÁFICO Nº 19**

##### **PRESENTACIÓN - PrdoJhom**



Fuente: Jhomeron S.A.C Logistica-2016/09/15

Autor:

Ing. Sistemas Rolando M.

## GRÁFICO N° 20

**APLICACIONES DE COMPRAS - PrdoJhom**



Fuente: Jhomeron S.A.C Logistica-2016/09/15

Autor: Ing. Sistemas Rolando M.

Antes de preparar la orden de compra se debe verificar si el proveedor cuenta con stock disponible o si atenderá en la fecha solicitada. Una vez confirmado telefónicamente se procede a elaborar el documento.

**GRÁFICO Nº 21**

## ORDENES DE COMPRAS EN PrdoJhom

Ordenes de Compra de Materias Primas e Insumos

Tipo de Cambio del día 3.3400

Nro.Orden	Proveedor	Moneda	Imp.Total (\$.)	Imp.Total (\$)	Estado	Fecha Orden
0001894	INSUMOS NO METALICOS Y QUIM	SOL	3,894.00	1,165.86	SOL	27-sep-1
0001893	BRENTAG PERU S.A.C.	DOL	4,473.26	1,339.30	SOL	27-sep-1
0001892	DISAN PERU S.A.	DOL	1,448.39	433.65	SOL	27-sep-1
0001891	CIA MINERA AGREGADOS CALCARE	SOL	3,581.30	1,072.24	SOL	27-sep-1
0001890	INDUSTRIAS EIZAPLAST S.R.L.	SOL	448.40	134.25	SOL	27-sep-1
0001889	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCI	DOL	1,667.13	499.14	SOL	27-sep-1
0001888	BASF PERUANA S.A.	DOL	7,109.92	2,128.72	SOL	27-sep-1
0001887	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	SOL	8,050.00	2,410.19	SOL	27-sep-1
0001886	GRIFO TRAPI/CHE SRL	SOL	4,705.00	1,404.48	SOL	26-sep-1
0001885	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCI	DOL	12,364.98	3,691.04	SOL	26-sep-1
0001884	PERUQUIMICOS S.A.C.	DOL	7,807.18	2,330.50	SOL	26-sep-1
0001883	PERUQUIMICOS S.A.C.	DOL	11,526.95	3,440.88	SOL	26-sep-1
0001882	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	SOL	27,499.99	8,208.95	SOL	26-sep-1
0001881	MOLINOS CALCAREOS S.R.L.	SOL	3,776.00	1,127.16	SOL	26-sep-1
0001880	VICCO S.A.	DOL	70,561.05	21,063.00	SOL	23-sep-1
0001879	DISAN PERU S.A.	DOL	14,657.72	4,375.44	SOL	23-sep-1
0001878	PLASTICOS NACIONALES S.A.	DOL	21,741.50	6,490.00	SOL	23-sep-1
0001877	RDEX IMPORT E.I.R.L.	DOL	3,873.94	1,156.40	SOL	23-sep-1
0001876	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	SOL	11,000.00	3,283.59	SOL	23-sep-1
0001875	CIA MINERA AGREGADOS CALCARE	SOL	3,581.30	1,069.04	RCT	23-sep-1
0001874	GLOBAL PLASTIC S.A.C.	SOL	1,817.20	542.45	SOL	23-sep-1
0001873	INSUMOS NO METALICOS Y QUIMIC	SOL	2,547.07	758.87	RCT	23-sep-1

1 de 123    Nº Orden:     B

Pendiente     Recib. Parcial  
 Solicitado     Recib Total

Detalle de la Orden de Compra

Sec	Producto	Codigo	Marca	Modelo	Unid	Medida	Cantidad	Precio Compra	Importe (\$)	Importe (\$.)
001	TIZA CPB	MA0000000312			97	X TONELA	10.0000	330.0000	988.02	3,300.00

Datos

Nº 002 - 0001894    Fec. OC: 27/09/2016

Sucursal: 002 PLANTA    Fec. Entr: 28/09/2016

C.Costo: 003 PRODUCCION    Entrega: 03 INMEDIATA

Proveedor: 00067 INSUMOS NO METALICOS Y    FrmPago: 09 LETRA 90

Dirección: AV. SAN JUAN MZ. 8 LT. 12 SANTA MARTHA- ATE- VITAR

Doc. Ref: RC REQUERIMIENTO COMPRA    RUC: 20110284978

Nº Ref: 002    Telf: 494-4949

Moneda: 01 SOLES

Sub Total: 3,300.00    Total (\$.) 3,894.00

Total IGV: 594.00    IGV: 0.18 %    Total (\$) 1,165.86

Estado: SOL Solicitado    Fec. Requiere: 28/09/2016

Observac:

Fuente: Jhomeron S.A.C Logistica-2016/09/15

Autor: Ing. Sistemas Rolando M.

TABLA N° 02

### CONDICIONES DE PAGO PARA PROVEEDORES:

CONTADO
TRANSFERENCIA O DEPOSITO CTA. CTE.

CHEQUE
CHEQUE DIFERIDO
CHEQUE 1 DÍAS
CHEQUE 05 DÍAS
CHEQUE 10 DÍAS
CHEQUE 15 DÍAS
CHEQUE 20 DÍAS
CHEQUE 30 DÍAS

Una vez cotizado y aprobado se envía la orden de compra con los detalles de las condiciones pactadas para la compra, indicaciones de pago y de recibimiento de mercadería mediante correo electrónico corporativo y copia al correo libre en Hotmail de la empresa.

## **GRÁFICO N° 22**

### **FORMATO ORDENES DE COMPRAS**

					
<b>ORDEN DE COMPRA</b>					
AV.SANTA ANA MZ.F.LT.44 CHACRA CERRO , COMAS - LIMA Telef. 7191560				<b>N° 002-0001181</b>	
<b>SEÑORES:</b> <b>WURTH PERU SAC</b> RUC: <b>20348687191</b> DIRECCION: AV.LOS INGENIEROS N° 142 URB.IND.STA.RAQUEL II ETAPA - ATE - LIMA ATENCION: Sr. HANS SCHWARZ FECHA ENTREGA: <b>27/04/2016</b>				TELEFONO/CELULAR <b>998269177</b> FECHA: <b>26/04/2016</b> E-MAIL: hans.schwarz@wurth.pe ENTREGA: <b>INMEDIATA</b> FORMA DE PAGO: <b>LETRA 60 DIAS</b>	
Sírvanse remitir con Guía de Remisión y Factura lo siguiente:					
<b>ITEM</b>	<b>CANT</b>	<b>U.MEDIDA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>P.UNIT</b>	<b>IMPORTE</b>
001	40.0	Kg	SUPER GRASA SIG 3000	S/. 65.00	S/. 2,600.00
El precio de compra unitario no incluye el igv				Subtotal	S/. 2,600.00
				IGV 18%	S/. 468.00
				<b>Total</b>	<b>S/. 3,068.00</b>
<b>SON: TRES MIL SESENTIOCHO CON 00/100 SOLES</b>					
<b>NOTAS:</b>					
Horario de atención: de Lunes a Viernes de 8:00am a 4:30pm (Refrigerio de 12:00 a 1:00pm) y Sábados de 8:00am a 12:30pm					
<b>REGLAMENTO DE LA EMPRESA:</b> Los transportistas deberán traer consigo su seguro SCTR, estar correctamente uniformados y con todos los implementos de seguridad industrial; caso contrario no podrán descargar su mercadería.					
La empresa no se hará responsable si la mercadería no se entrega en la fecha indicada en la presente Orden; quedando bajo entera responsabilidad del proveedor.					
FIRMA AUTORIZADA					

Fuente: Elaboración propia      Autor: Fabiola Aguirre T

Fecha: 20/09/2016

De forma similar ocurre en el caso de servicios solicitados, estos se controlan fuera del sistema por lo que es indispensable llevar un control por archivo físico del historial.

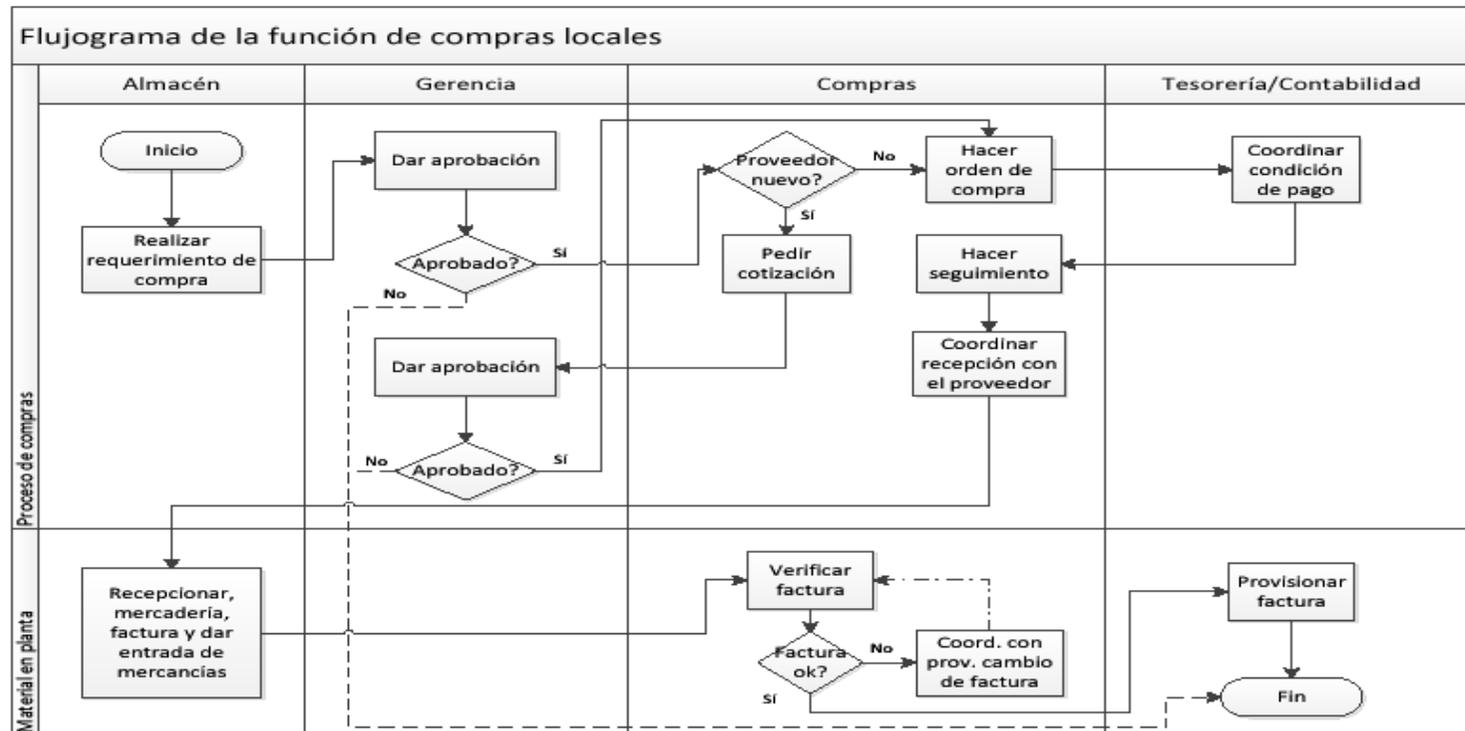
**GRÁFICO N° 23**

**FORMATO ÓRDENES DE SERVICIO**



## GRÁFICO Nº 24

### FLUJOGRAMA COMPRAS LOCALES



Fuente: Amaya López, Daniela; Silva Cano, José Miguel; (2013; pág. 29) “Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea”, -Tesis- Chia

Mientras las órdenes locales fluyen en 150 de insumos, 20 servicios, 50 de caja chica en un periodo de 1 mes. En el caso de las compras internacionales varían un poco:

Características:

- Se generan 3 a 4 compras importadas aprox. al mes.
- Se generan aprox. 150 compras locales al mes. En Julio y diciembre donde existen campaña se hacen el doble de órdenes de compra.
- Se compran Localmente producto para consumo interno.
- Existen también compras de servicios como son mantenimiento, fletes para despachos en casos de licitaciones, flete por compras a proveedores.
- Los proveedores extranjeros son aprox. 15 y los principales son de los siguientes países: USA, China, Brasil, México, Dinamarca, Corea, Colombia, Suecia y Suiza, Bélgica, Alemania, etc.

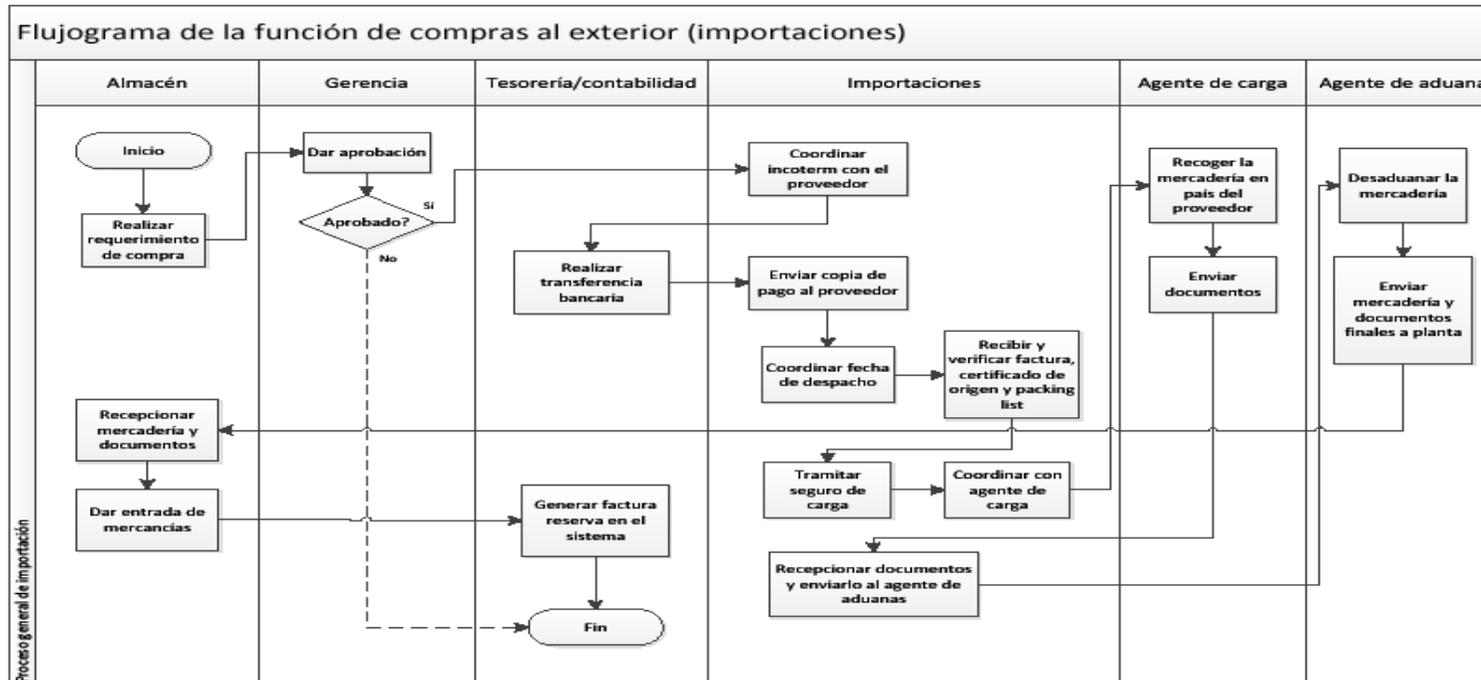
En este caso primero viene la oferta del exterior, o la orden de gerencia, siempre trabajando en "TÉRMINOS CFR", se envía a nuestro proveedor enlace (aquí los proveedores actúan como firma), regresa la contestación de recibido de productor, se gira deposito del INVOICE y proceden a movilizar para el embarque enviándonos el escáner del Bill of Lading; con este documento

nuestros proveedores agentes de aduanas hacen seguimiento y servicio hasta la entrega del producto en planta.

Estas compras están limitadas por la diferencia de lenguaje por lo que dependemos de nuestros intermediarios.

## GRÁFICO N° 25

### FLUJOGRAMA COMPRAS DEL EXTERIOR- IMPORTACIONES

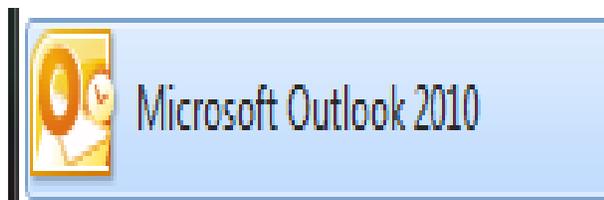


Fuente: Amaya López, Daniela; Silva Cano, José Miguel; (2013; pág. 29) “Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea”, -Tesis- Chia

## PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN COMPRAS- Jhomeron S.A.C

Cuenta con 4 medios de comunicación y son:

### CORREO CORPORATIVO



Correo que establece ente los jefes de área y personal que toma decisiones administrativas, es personalizado a cada equipo y usuario; además sirve para registrar cargo de cruce de información. Ver Anexo 5 Correos Corporativos de Jhomeron S.A.C.

**CORREO ANTIGUO.** - Este correo es un historial o base de datos ya que se utiliza desde el 2012 y contiene a los contactos claves, institucionales, etc.

# Iniciar sesión

Use su cuenta Microsoft.  
[¿Qué es esto?](#)

  
  
 Mantener la sesión iniciada  

## CORREO DEL ÁREA DE COMPRAS

Es un correo de uso exclusivo del área de compras, para establecer contacto con los proveedores.

# Iniciar sesión

Use su cuenta Microsoft.  
[¿Qué es esto?](#)

  
  
 Mantener la sesión iniciada  

**LÍNEA TELEFÓNICA.** - Contamos con equipos de uso interno de plan post pago –modelo básico, para todo el personal de contacto y adicionalmente

existe un MÓVIL RPM ÚLTIMA GENERACIÓN, con todas las aplicaciones (cámara, mensajería, Facebook, wasap, etc.) para el área de compra donde están los contactos de todos los proveedores.

## **SISTEMAS DE PAGOS**

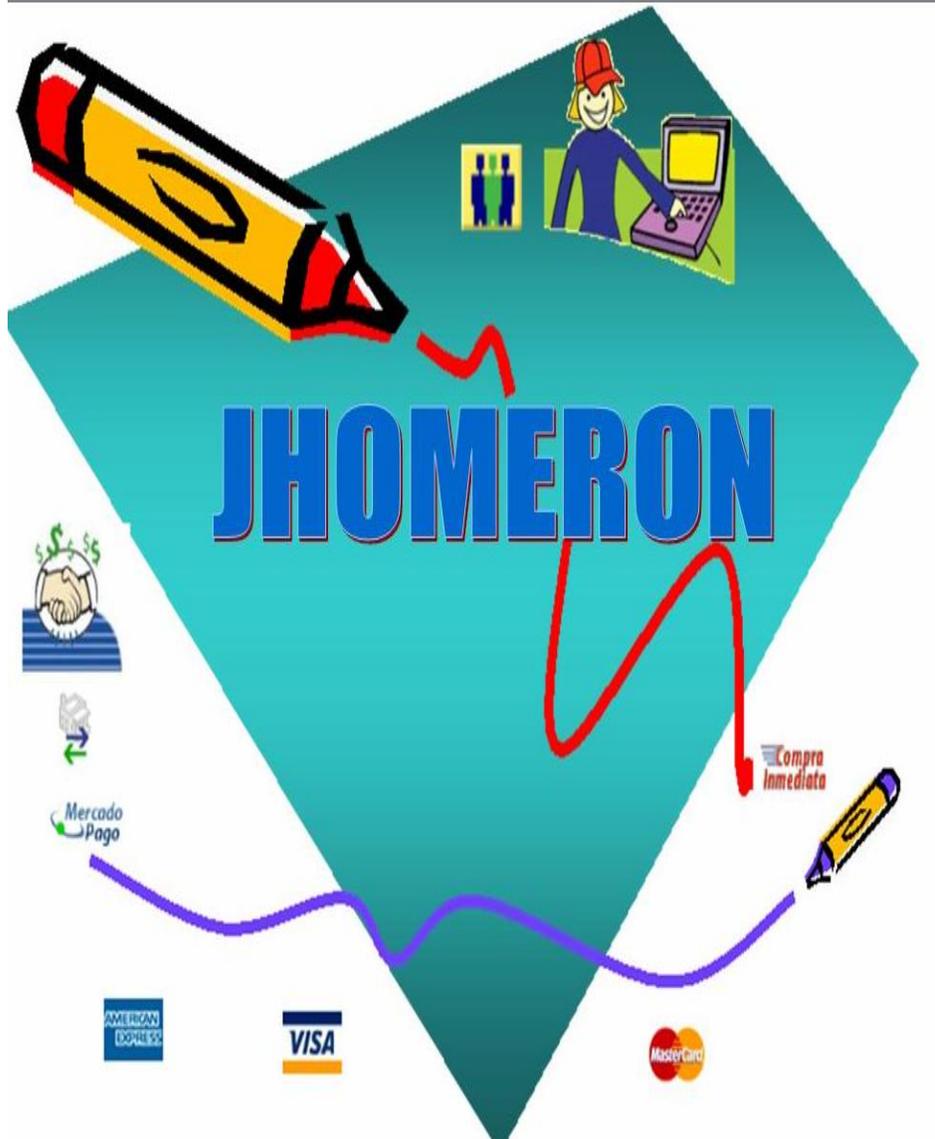


A la llegada del producto se registra en el sistema de pagos la factura y el ingreso de mercadería en el de producción (inventario).

Y la documentación pasa en cargo a contabilidad con el reporte de pagos.

**GRÁFICO Nº 26**

**PRESENTACIÓN-SGJHOM**



Fuente: Jhomeron S.A.C Logistica-2016/09/15

Autor: Ing. Sistemas Rolando M.

## GRÁFICO Nº 27

### REGISTRO DE COMPROBANTES-SGJHOM

Sistema de Información de Finanzas (14 Enero 2016) - [Documentos por Pagar]

Documentos Ingresos Pagos Operaciones Procesos Consultas Reportes Tablas Tablas Finanza Seguridad Utilitarios Ventana Salir

Adicionar Modificar Eliminar Aprobar Reprogramar Anular Imprimir Consultar Filtros Calculadora Salir

Registros de Documentos por Pagar

Fecha Documento	Proveedor	Serie	Documento	Importe MN S/.	Importe ME US\$.
01/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318179	5,462.07	2,022.99
05/09/2011	MERCANTIL S.A.	001	00045185	1,567.51	580.56
05/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318404	15,954.84	5,909.20
05/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318370	8,258.11	3,058.56
05/09/2011	GLUCOM S.A.C.	001	00011452	11,851.92	4,389.60
06/09/2011	COMERCIAL CONTE S.A.C.	003	00449880	8,309.39	3,077.55
06/09/2011	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC	003	00046626	12,962.30	4,800.85
06/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318464	9,978.55	3,695.76
07/09/2011	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC	003	00046651	5,016.36	1,857.91
07/09/2011	QUIMICA ANDERS S.A.C.	001	00184457	3,109.54	1,151.68
07/09/2011	POLINSUMOS S.A.	001	00060354	3,714.88	1,375.88
07/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318569	9,392.33	3,478.64
08/09/2011	CRESKO S.A.	005	00009022	7,741.98	2,867.40
09/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318731	4,697.43	1,739.79
09/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318765	10,827.30	4,010.11
09/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318766	3,104.43	1,149.79
09/09/2011	POLINSUMOS S.A.	001	00060403	23,895.00	8,850.00
09/09/2011	GLUCOM S.A.C.	001	00011560	20,740.86	7,681.80
05/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318298	3,523.07	1,304.84
01/09/2011	QUIMICA ANDERS S.A.C.	001	00184276	2,166.48	802.40
05/09/2011	PERUQUIMICOS S.A.C.	001	00318406	5,510.81	2,041.04
02/09/2011	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC	003	00046572	2,606.15	965.24
02/09/2011	INSUMOS NO METALICOS Y QUIMI	002	00041677	7,076.42	2,620.90
03/09/2011	INSUMOS NO METALICOS Y QUIMI	002	00041686	4,150.08	1,537.07
02/09/2011	GLUCOM S.A.C.	001	00011395	4,587.84	1,699.20
07/09/2011	ROEX IMPORT E.I.R.L.	001	00022985	1,784.16	660.80
14/09/2011	INDUSTRIAS AMERICAN PLAST S.A	001	00015060	2,548.80	944.00
14/09/2011	INSUMOS NO METALICOS Y QUIMI	002	00041800	4,150.08	1,537.07
13/09/2011	COMERCIAL CONTE S.A.C.	003	00450696	2,491.45	922.76
14/09/2011	AMERIX PERUANA S.A.C.	001	00002341	4,555.98	1,687.40
12/09/2011	QUIMICA ANDERS S.A.C.	001	00184673	2,166.48	802.40
14/09/2011	POLINSUMOS S.A.	001	00060474	6,563.16	2,430.80
15/09/2011	REPRESENTACIONES Y DISTRIBUC	003	00046829	2,781.38	1,030.14
<b>Registros</b>	<b>8839</b>		<b>Totales</b>	<b>96,305,889.81</b>	<b>32,689,509.55</b>

1 de 8839  Buscar

Registrado
  Aprobado
  Pagado
  Anulada

**Proveedor** 00040 PERUQUIMICOS S.A.C.  
**Dirección** AUTOPISTA PANAMERICANA SUR km.25 Nº 25050-25080  
**RUC** 20262520243 617-8888  
**Tipo Docum.** 01 FACTURA  
**Documento** Serie Nº Doc. 001 00318179  
**Fecha Doc.** 01/09/2011 **Fecha Vencimiento** 01/11/2011  
**Moneda** 02 DOLARES AMERICANOS T.C. 2,7000  
**Valor Venta** 1,699.99 **IGV** 323.00  
**Importe** 2,022.99  
**Proyecto** 20100001 2010  
**Tipo pago** Cancelable Amortizable **Programar Pagos** **Asignar Presupuesto**  
**Flujo de Caja**  
**Rubro** 01 2010  
**Concepto** 01 2010  
**Glosa** ORDEN DE COMPRA Nº 548 DEL 01/09/2011 FIRMADO X ING.BELLIDO  
**Estado:** APR Aprobado

Fuente: Jhomeron S.A.C Logistica-2016/09/15

Autor: Ing. Sistemas

Rolando M.

Acciones: Procesos, Consultas, Reportes, Tablas, Tablas Finanzas, Seguimiento, Utilitarios, Ventana, Salir

Aprobar  
  Reprogramar  
  Anular  
  Imprimir  
  Consultar  
  Filtros  
  Calculadora  
  Salir

Documentos por Pagar

Serie	Documento	Importe MN S/.	Importe ME US\$.
001	00018179	5,463.07	2,022.99
<b>Totales</b>		<b>96,305,889.81</b>	<b>32,689,509.55</b>

Proveedor: 00040 PERUQUIMICOS S.A.C.  
 Dirección: AUTOPISTA PANAMERICANA SUR km. 25 N° 25050-25080  
 Teléfono: 617-8888

Fecha Vencimiento: 01/11/2011  
 AMERICANOS T.C. \$ 2.700  
 IGV 323.00

Programar Pagos   Asignar Presupuesto

548 DEL 01/09/2011 FIRMADO X

Registrado  
 Aprobado  
 Pagado  
 Anulada

88%   06:44 p.m.   27/09/2016

Llenado de datos del proveedor y factura:

- Proveedor
- Fecha de giro.
- Condición
- Vencimiento

ACTAS DE LETRAS - CTAS X PAGAR

Adicionar Modificar Por Aplicar Anular Fecha Canje Referencia Filtrar Actualizar Imprimir Calculadora Salir T.Cambio: 3.340

Documento	Proveedor	Fecha	Importe Total	Importe Total Aplicado	Importe Interes	Tipo Cambio (S/)	Nº Dias Venc.	Nº Letras	Fecha 1er Vencimiento	Estado	Motivo Acta
002-007553	PLASTICOS NACIONALES S.A.	22/09/2016	S/.	10,706.14		3.35	90	1	21/12/2016	Anulada	DXP
002-007551	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	20/09/2016	S/.	1,549.73	1,549.73	3.36	75	2	04/12/2016	Aplicado	DXP
002-007557	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	14/09/2016	S/.	9,525.00	9,525.00	3.35	45	1	29/10/2016	Aplicado	DXP
002-007552	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	14/09/2016	S/.	1,504.95	1,504.95	3.35	75	2	28/11/2016	Aplicado	DXP
002-007548	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	12/09/2016	S/.	10,446.99	10,446.99	3.35	75	3	26/11/2016	Aplicado	DXP
002-007545	PERUQUIMICOS S.A.C.	09/09/2016	S/.	2,142.29	2,142.29	3.35	70	1	18/11/2016	Aplicado	DXP
002-007526	PERUQUIMICOS S.A.C.	09/09/2016	S/.	1,755.37	1,755.37	3.35	60	1	08/11/2016	Aplicado	DXP
002-007505	UNITRADE S.A.C.	09/09/2016	S/.	946.95	946.95	3.35	90	2	08/12/2016	Aplicado	DXP
002-007457	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	09/09/2016	S/.	4,025.00	4,025.00	3.35	46	1	25/10/2016	Aplicado	DXP
002-007527	PERUQUIMICOS S.A.C.	08/09/2016	S/.	1,135.16	1,135.16	3.35	60	1	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007510	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	S/.	330.40	330.40	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007508	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	S/.	330.40	330.40	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007506	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	S/.	1,711.00	1,711.00	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007493	DISAN PERU S.A.	08/09/2016	S/.	533.60	533.60	3.35	60	1	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007482	QUIMICA ANDERS S.A.C.	08/09/2016	S/.	3,259.75	3,259.75	3.35	90	1	07/12/2016	Aplicado	DXP
<b>Registros</b>	<b>7557</b>	<b>Totales</b>		<b>49,075,446.58</b>	<b>18,064,392.01</b>						

1 de 7557    Registrados  Pendiente de Aplicar  Aplicados  Anulados

**Datos** Observaciones Documentos

Documento: AP ACTA LETRAS PAGAR Nº 002 - 007553

Fecha: 22/09/2016 T.C. 3.3500

Proveedor: 00056 PLASTICOS NACIONALES S.A.

Dirección: AV. LOS TALLERES 4898-URB. IND. EL NARANJAL INDEP.

Ubigeo: INDEPENDENCIA RUC 20100367395 485-3322

Vencimien.: 21/12/2016 Nº Dias Venc.: 90

Moneda: 01 SOLES Nº Letras: 1

Estado: ANU Anulada

(DXP) - Deudas x Pagar **Imp Total Acta: 10,706.14**

(REF) - Refinanciam Let x Pag

(RNV) - Renovación Let x Pag **Imp. Total Aplicado 0.00**

**Letras**

Importe Total: 10,706.14

Nº	Descripción	Documento	Día	Fecha Vencimiento	Importe	Estado
1	1/1	1609455	Jueves	20/10/2016	10,706.14	ANU

### Llenado de datos del producto y especificaciones

- Producto
- Cantidad
- Precio
- Nº Orden de compra

**ACTAS DE LETRAS - CTAS X PAGAR**

Adicionar Modificar Por Aplicar Anular Fecha Canje Referencia Filtrar Actualizar Imprimir Calculadora Salir T.Cambio: 3.3400

Documento	Proveedor	Fecha	Importe Total	Importe Total Aplicado	Importe Interes	Tipo Cambio (\$/.)	Nº Dias Venc.	Nº Letras	Fecha 1er Vencimiento	Estado	Motivo Acta
002-007553	PLASTICOS NACIONALES S.A.	22/09/2016	S/.	10,706.14		3.35	90	1	21/12/2016	Anulada	DXP
002-007551	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	20/09/2016	\$.	1,549.73	1,549.73	3.36	75	2	04/12/2016	Aplicado	DXP
002-007557	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	14/09/2016	S/.	9,525.00	9,525.00	3.35	45	1	29/10/2016	Aplicado	DXP
002-007552	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	14/09/2016	\$.	1,504.95	1,504.95	3.35	75	2	28/11/2016	Aplicado	DXP
002-007548	CENTER PLAST AREQUIPA S.A.C.	12/09/2016	\$.	10,446.99	10,446.99	3.35	75	3	26/11/2016	Aplicado	DXP
002-007545	PERUQUIMICOS S.A.C.	09/09/2016	\$.	2,142.29	2,142.29	3.35	70	1	18/11/2016	Aplicado	DXP
002-007526	PERUQUIMICOS S.A.C.	09/09/2016	\$.	1,755.37	1,755.37	3.35	60	1	08/11/2016	Aplicado	DXP
002-007505	UNITRADE S.A.C.	09/09/2016	\$.	946.95	946.95	3.35	90	2	08/12/2016	Aplicado	DXP
002-007457	ENVASADORA SAN GABRIEL S.R.L.	09/09/2016	S/.	4,025.00	4,025.00	3.35	46	1	25/10/2016	Aplicado	DXP
002-007527	PERUQUIMICOS S.A.C.	08/09/2016	\$.	1,135.16	1,135.16	3.35	60	1	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007510	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	\$.	330.40	330.40	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007508	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	\$.	330.40	330.40	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007506	ROEX IMPORT E.I.R.L.	08/09/2016	\$.	1,711.00	1,711.00	3.35	60	2	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007493	DISAN PERU S.A.	08/09/2016	\$.	533.60	533.60	3.35	60	1	07/11/2016	Aplicado	DXP
002-007482	QUIMICA ANDERS S.A.C.	08/09/2016	\$.	3,259.75	3,259.75	3.35	90	1	07/12/2016	Aplicado	DXP
<b>Registros</b>	<b>7557</b>	<b>Totales</b>		<b>49,075,446.58</b>	<b>18,064,392.01</b>						

1 de 7557    Registrados  Pendiente de Aplicar  Aplicados  Anulados

**Letras**

Importe Total: **10,706.14**

Nº	Descripción	Documento	Día	Fecha Vencimiento	Importe	Estado
1	1/1	1609455	Jueves	20/10/2016	10,706.14	ANU

Datos Observaciones Documentos

Documentos Aplicados - Canje

Suc. Doc x Pagar	Nro. Doc x Pagar	Tipo Doc.	Nº Serie Doc.	Nro. Doc. Letra	Importe Aplicar	Estado
002	2016001370	FACT	001	00083932	10,198.74	ACT
002	2016001379	FACT	001	00083933	507.40	ACT
		<b>Registros</b>	<b>2</b>	<b>Totales</b>	<b>10,706.14</b>	

Canje de facturas con letras:

- Nº de letras
- Datos x contabilidad
- Fecha de vencimiento

Una vez cancelado se liquida en sistema y se arma reporte de pago.

## GRÁFICO Nº 28

### REPORTE DE PAGO

		<b>IM PORTE EN LETRAS</b>	<b>\$</b>	<b>15,059.99</b>	
		<b>IM PORTE PAGADO INC. GASTOS</b>	<b>\$</b>		<b>15,063.54</b>
<b>JHOMERON SAC</b>					
				<b>FECHA DE PAGO:</b>	<b>06/05/2016</b>
<b>Nº</b>	<b>FECHA VENCIM</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>IMP. LETRA</b>	<b>IMP. PAGADO</b>	
1		COMERCIAL CONTE	1,465.56	1,465.56	
2		QUIMICA ANDERS	1,132.80	1,132.80	
3		PERUQUIMICOS	2,192.91	2,192.91	
4		ROEX IMPORT	841.28	841.28	
5		PERUQUIMICOS	2,524.61	2,524.61	
6		CENTER PLAST AREQUIPA	2,678.94	2,678.94	
		<b>IMPORTE EN LETRAS</b>	<b>S/.</b>	<b>10,836.10</b>	
		<b>IMPORTE PAGADO INC. GASTOS</b>	<b>S/.</b>		<b>10,836.10</b>

Fuente: Elaboración propia

Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 20/09/2016

Es el comprobante que dicha factura ya paso a contabilidad, como cargo de referencia.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

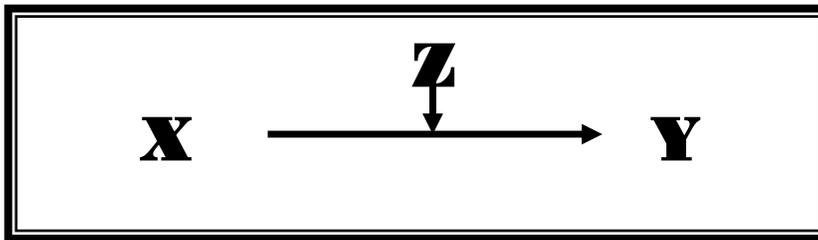
#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación es cualitativa y analítica, bajo el tipo de investigación descriptiva causal, en tanto se mide y describe los efectos de la comunicación sobre la negociación; para ello se considera el perfil del negociador como variable interviniente; es decir que se plantea que la comunicación afectara en todo el proceso de compras y que el perfil de personalidad afecta poco tanto a la comunicación como al proceso de compras; así mismo juntos permiten los resultados del proceso de compras que se puede observar y cuantificar con

hechos, actitudes y resultados de metas, como lo grafican las figuras a continuación:

### GRÁFICO Nº 29

#### ESQUEMA CAUSAL CON UNA VARIABLE INTERVINIENTE



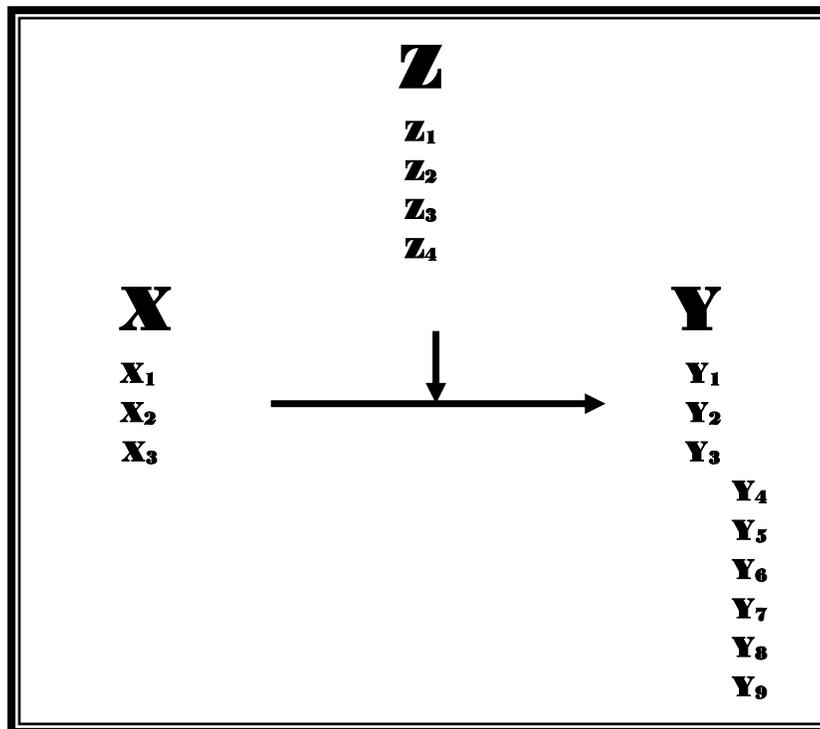
Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 20/09/2016

Así mismo graficamos las sus variables que se estudiaran para la medición de estas relaciones entre variables:

### GRÁFICO Nº 30

## ESQUEMA CAUSAL CONTENIENDO LAS SUB VARIABLES



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 20/09/2016

### 3.2. Sede de estudio

#### 3.2.1. Ubicación:

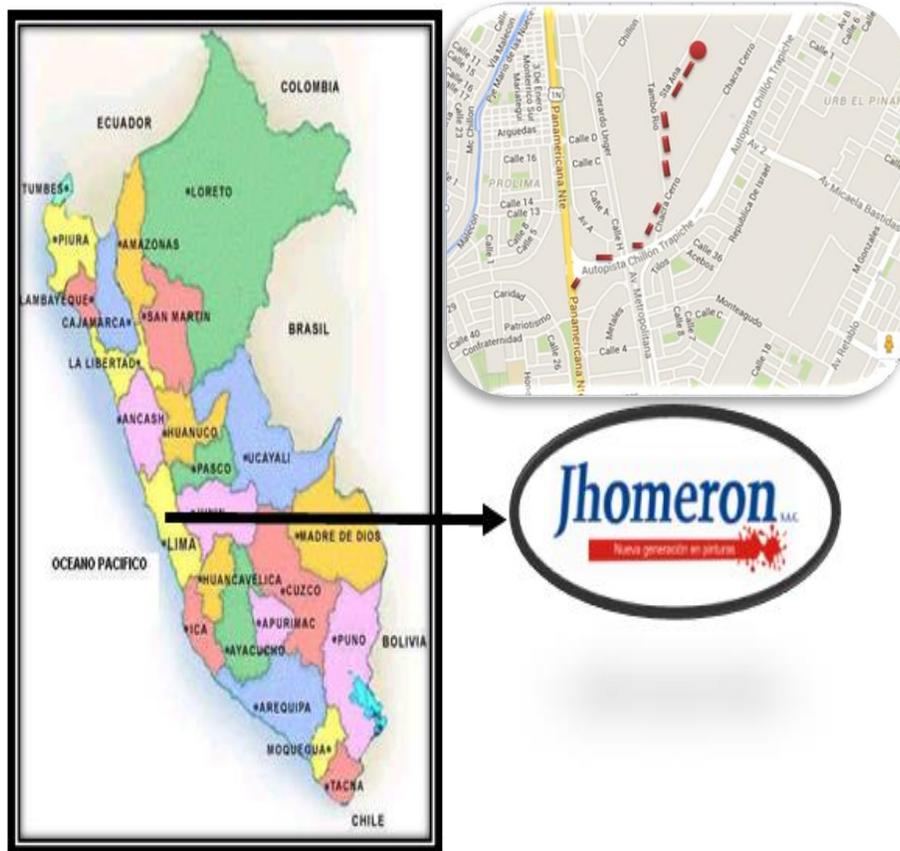
La empresa Jhomeron S.A.C., está ubicada en la Av. Santa Ana Mz F lote 44 Chacra cerro Chillón, en el distrito de Comas del departamento de Lima en la capital del Perú. Ver Figura N° 31

### 3.2.2. Características:

Es una empresa manufacturera del rubro de pinturas, barnices químicos tanto para la industria como para el hogar; dentro de sus clientes cuenta con ferreterías, matizados, industrias, fuerzas armadas, municipalidades y empresas particulares.

### GRÁFICO N°31

### UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 21/09/2016

## **Delimitación del espacio**

El desarrollo de la investigación y levantamiento de información se realizó dentro de la empresa; las encuestas se hicieron en la oficina de cada uno de ellos; es decir en edificio N°2 Administrativos y en edificio N°3 Jefatura de planta. Así mismo se tomó fotos de los almacenes como Nave N°1 Insumos en polvo, Nave N°2 solventes no fiscalizados, Nave N°5 envases de plástico y hojalata y en el patio de descargas.

## **Diseño de investigación**

Esta investigación es No experimental, debido a que la investigación no está manipulando deliberadamente las variables independientes, solo está tomando en cuenta las negociaciones pasadas; y transversal, porque se realizan observaciones en un momento único en el tiempo y causal por las relaciones causa efecto de las variables las cuales se pueden conocer y modificar por el perfil (general) de los negociadores.

### **3.3. Universo, Población y muestra**

#### **3.3.1. Universo**

JHOMERON S.A.C. cuenta con más de 200 empleados y 458 proveedores.

#### **3.3.2. Población**

La población total de negociadores de compras de Jhomeron S.A.C. (directos e indirectos) a la fecha 10 de septiembre del 2016 asciende a 20 personas de

los cuales 3 son gerentes de compras, 3 son jefes de áreas, 2 son asistentes de compras y 12 son personal relacionado a las compras (cooperadores de apoyo de diversas áreas).

### **3.3.3. Muestra**

Es una muestra constituida por el 100%, total, de la población debido a la poca cantidad de interviniente a fin de no desvirtuar los resultados como se aprecia en la tabla N° 3.2, por ende, no se llamará muestra, sino población.

**Tabla N° 03**

**DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACION DE LA INVESTIGACIÓN EN  
JHOMERON S.A.C.**

<b>PERSONAL</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>CARGOS Y ÁREAS DE TRABAJO</b>
<b>Gerentes de compras</b>	3	3	G. Finanzas, G. Ventas, Gerencia General
<b>Jefes de áreas</b>	4	4	J. Producción, J.C. Nacionales, J.C. Internacionales
<b>Asistentes de compras</b>	2	2	Área de Compras
<b>Personal relacionado a las compras</b>	12	12	Almacén de Insumos,
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

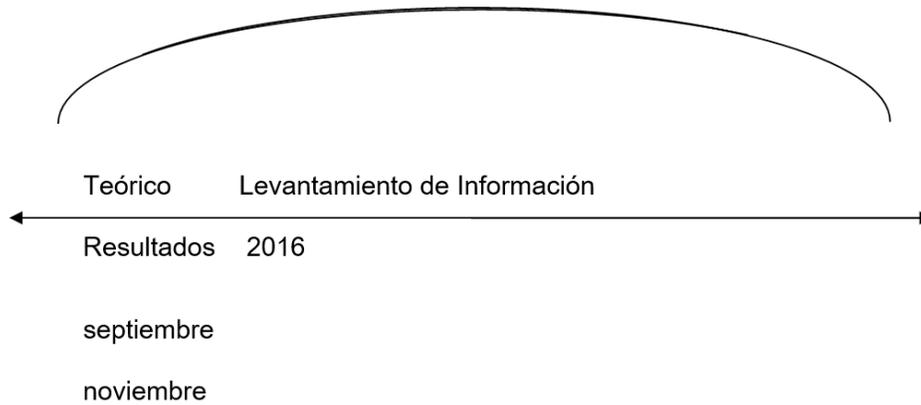
Fecha: 20/09/2016

### **3.3.4. Ubicación temporal**

El desarrollo de la investigación y levantamiento de información comprende desde el mes de setiembre a noviembre del 2016; las recomendaciones a las que se arribe se aplicarán directamente en el proceso de compras.

## GRÁFICO Nº 32

### PERIODO DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia      Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

### 3.4. Método de investigación

La investigación presenta un enfoque Mixto, ya que aplica el método deductivo y lógico.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1. Técnicas

- a) Fichaje
- b) Entrevista no programada.
- c) Cuestionarios con escala de Licker de 4 valores ordinales.
- d) Observación

- e) Análisis de documentos
- f) Evaluación de formatos
- g) Evaluación de sistemas: PROJHOM, PJHOM y SAP

### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos aplicados al personal que transa directamente con los proveedores; gerentes de área y líderes de categoría en el área de compras, son los siguientes:

#### **Inventario de hábitos comunicativos**

##### **a) Ficha técnica**

**Nombre Original:** Escala de transferencias Informativa

**Autores:** Aguirre Torvisco, Fabiola

**Administración:** Colectiva e individual.

**Duración:** el tiempo estimado para la resolución del inventario 8 minutos.

##### **b) Características del cuestionario**

Este instrumento está compuesto por 34 ítems, anexo N°4 que responden a los tipos de comunicación (con 15 ítems), las características del proceso (con 9 ítems); además se tomó en cuenta factores como las barreras que afectan la comunicación (con 7 ítems) y a las funciones que se cumplen la comunicación (3 ítems).

### **c) Calificación e interpretación**

Los enunciados son afirmaciones las cuales son respondidas indicando un grado o frecuencia del comportamiento o suceso; escala; que puede ser siempre; casi siempre; casi nunca y nunca, siendo así que la encuestada marca con un solo aspa para cada enunciado en la hoja de respuesta; que va al lado derecho del enunciado.

Para las premisas afirmativas (manifiestan rasgos positivos) se cuantifican como cuatro, si marca siempre; tres, en casi siempre; dos casi nunca y uno en caso marque nunca.

Así mismo en las premisas negativas; y se invierten los valores, de tal manera que la opción siempre vale como uno, casi siempre como dos, casi nunca como tres y nunca como cuatro; la evaluación responde a que al exponerle un enunciado desfavorable se busca medir el daño como es el caso de la planeación, prevención, barreras de la comunicación y otros puntos en la materia de nuestra investigación.

La presente investigación ha considerado como mínimo valor a la unidad debido a que la empresa es muy rigurosa en la selección del personal y la gestión que preside, por ello tomamos en cuenta cierto cumplimiento básico para el desempeño laboral de los encuestados.

**TABLA N° 04**

**CONVERSIÓN DE PUNTUACIÓN DIRECTA**

<b>PREMISA (ítem)</b>	<b>REPUESTA MARCADAS CON X</b>			
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Enunciado positivo +	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Se invierte la valoración				
Enunciado negativo -	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Luego en el momento de analizar los datos obtenidos, separamos los ítems correspondientes a cada dimensión, para nuestro caso a las dimensiones de la comunicación (tipos, proceso, barreras y funciones de la comunicación) que emplean los negociadores de las compras del supermercado; luego se suma los puntajes de los ítems de toda la muestra, así la sumatoria de ítems de las dimensiones se dividen por el número de ítems de la dimensión y la cantidad de encuestados; obteniendo el promedio, el cual se ubica dentro del baremo

dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias (p. aritmética) a categorías de significación.

La categoría de significación está representada por escalas (intervalos), donde se puede obtener resultados como excelente, buena, deficiente y pésima comunicación al obtener promedios que varían de cuatro a tres unidades con un decimal, tres a dos unidades con un decimal, dos a una unidad con seis decimales y una unidad con cinco decimales a la unidad, respectivamente para la evaluación de los tipos de comunicación; en caso de los procesos se considerará las variaciones de cuatro a tres unidades con cinco decimales, tres unidades con cuatro decimales a dos unidades, una unidad con nueve decimales a una unidad con cuatro decimales y de una unidad con tres decimales a la unidad respectivamente, similarmente para las barreras de comunicación se consideran las variaciones de cuatro a tres unidades con tres decimales, tres unidades con dos decimales a dos unidades con ocho decimales, dos unidades con siete decimales a dos unidades con un decimal y dos a la unidad; este procedimiento no cambia para la dimensión de funciones quien evalúa en las escalas de cuatro a tres, para excelente; dos unidades con nueve decimales a dos unidades con un decimal, para buena; dos a una unidad con cinco decimales en caso deficiente y de una unidad con cuatro decimales a la unidad como pésima comunicación.

#### **TABLA Nº 05**

## BAREMO DISPERSIGRÁFICO DE CONVERSIÓN DE PUNTUACIONES PROMEDIAS A CATEGORÍAS DE SIGNIFICACIÓN

Áreas	Buen uso de los tipos de comunicación	Eficiencia de los procesos de comunicación	Supero las barreas de comunicación	Desarrolla las funciones de comunicación
Categorías				
EXCELENTE	4 – 3.1	4 – 3.5	4 – 3.3	4 – 3
BUENA	3 – 2.1	3.4 – 2	3.2 – 2.8	2.9 - 2.1
DEFICIENTE	2 – 1.6	1.9 - 1.4	2.7 – 2.1	2 – 1.5
PÉSIMA	1.5 – 1	1.3 - 1	2 – 1	1.4 – 1

fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación de **EXCELENTE**, indican que poseen hábitos de comunicación adecuados, teniendo en sus conversaciones una buena expresión de sus ideas ya sean orales, gestuales, graficas u otros; así como un alto nivel de interacción social que le permiten la eficiencia de la transmisión de la información a los que lo escuchan y sobre todo entender y manejar la comunicación a su estilo.

Los negociadores que se ubican en la categoría de **BUENO**, indican que saben comunicarse pero que a diferencia del anterior requieren ser parte de la

interacción o en otros casos son solo participes más no protagonistas de la comunicación.

Los negociadores que se ubican en la categoría **DEFICIENTE**, poseen algunos problemas en la expresión del mensaje lo que hace que no se les entienda con facilidad.

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación **PÉSIMA**, son aquellos que no saben cómo expresar sus ideas y no pueden interactuar socialmente, sino que se remiten a transmitir palabras, expresiones e ideas repetitiva y memorísticamente.

### **Inventario de hábitos negociadores**

#### **a) Ficha técnica**

**Nombre Original:** Escala de conocimientos y desempeño en el área de compras.

**Autores:** Aguirre Torvisco, Fabiola

**Administración:** Colectiva e individual.

**Duración:** El tiempo estimado para la resolución del inventario es de 10 minutos.

#### **b) Características del cuestionario**

Este instrumento está compuesto por 27 ítems, anexo N°4 que responden a las 9 etapas en el proceso de compras de compras y sobre todo en la etapa de negociación.

### **c) Calificación e interpretación**

Los enunciados son afirmaciones las cuales son respondidas indicando un grado o frecuencia del comportamiento o suceso; escala; que puede ser nunca; casi nunca, casi siempre y siempre, siendo así que el encuestado escoge y marca con un aspa la alternativa para cada enunciado en la hoja de respuesta que va al lado derecho del enunciado.

Para las premisas afirmativas (manifiestan rasgos positivos) se cuantifican como uno en caso marque nunca, dos si es casi nunca; tres en caso de la premisa casi siempre y cuatro para el término siempre.

La presente investigación ha considerado como mínimo valor al cero ya que el desempeño de la actividad negociadora dependerá de la persona más que de los requisitos formales y/o laborales; esto se debe a la naturaleza de la variable; es decir que la negociación cambia según cada negociador.

### **TABLA N° 06**

#### **CONVERSIÓN DE PUNTUACIÓN DIRECTA**

	<b>REPUESTA MARCADAS CON X</b>
--	--------------------------------

<b>PREMISA (ítem)</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Enunciado positivo +	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Luego en el momento de analizar los datos obtenidos, separamos los ítems correspondientes a cada dimensión, para nuestro caso a las dimensiones de la negociación (enfoques y procesos) que emplean los negociadores del área de compras; luego se suma los puntajes de los ítems de toda la muestra, así la sumatoria de ítems de las dimensiones se dividen por el número de ítems de la dimensión y la cantidad de encuestados; obteniendo el promedio, el cual se ubica dentro del baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias (p. aritmética) a categorías de significación.

La categoría de significación está representada por escalas (intervalos), donde se puede obtener resultados como excelente, bueno, deficiente y pésimo desempeño del negociador al obtener promedios que varían de seis a cuatro unidades con cinco decimales, cuatro unidades con cuatro decimales a tres, dos unidades con nueve decimales a una unidad con cuatro decimales y de la unidad con tres decimales al cero, respectivamente para la dimensión de

procesos se considerará las variaciones de seis a cinco unidades en la calificación excelente, cuatro unidades con cinco decimales a cuatro para bueno, tres unidades con ocho decimales a deficiente y de dos unidades a cero en pésimo.

**TABLA Nº 06**

**BAREMO DISPERSIGRÁFICO DE CONVERSIÓN DE PUNTUACIONES  
PROMEDIAS A CATEGORÍAS DE SIGNIFICACIÓN**

<b>Áreas</b>	<b>ENFOQUES DE LA</b>	<b>PROCESOS DE LA</b>
<b>Categorías</b>	<b>NEGOCIACION</b>	<b>NEGOCIACION</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>6 – 4.5</b>	<b>6 – 5</b>
<b>BUENO</b>	<b>4.4 – 3</b>	<b>4.5 – 4</b>
<b>DEFICIENTE</b>	<b>2.9 – 1.4</b>	<b>3.8 – 2</b>
<b>PÉSIMO</b>	<b>1.3 – 0</b>	<b>2 - 0</b>

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación de **EXCELENTE**, indican que poseen un enfoque de negociación integrados, siguiendo un modelo ganar-ganar teniendo en cuenta los intereses propios y los de la otra parte; así como una percepción a la formación de alianzas estratégicas con sus proveedores; y al obtener estos resultados en el proceso de la negociación nos indican que es capaz; ya que su capacidad intelectual es más que suficiente por lo que puede llevar a cabo grandes contratos siempre poseyendo un ventaja sobre la otra parte.

Los negociadores que se ubican en la categoría de **BUENO**, indican que pueden desempeñar el rol de negociadores pero que a diferencia de los anteriores no cuentan con la capacidad de afrontar negociaciones de gran envergadura, es decir fuera de las que realizan cotidianamente.

Los negociadores que se ubican en la categoría **DEFICIENTE**, son aquellos que no negocian, sino que solo son parte de un intercambio, una mediación, sin generar beneficios como valor agregado.

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación **PESIMO**, no cuentan con la capacidad de representar los intereses, no tienen conocimientos, capacitación y no saben desenvolverse, ni convencer a la otra parte si no que terminan siendo convencido en casi todas sus negociaciones.

## **Inventario de hábitos del perfil de negociadores**

### **a) Ficha técnica**

**Nombre Original:** Escala del perfil del negociador Jhomeron S.A.C., 2016

**Autores:** Aguirre Torvisco, Fabiola

**Administración:** Individual.

**Duración:** El tiempo estimado para la resolución del inventario es de 3 minutos.

### **b) Características del cuestionario**

Este instrumento está compuesto por 15 ítems, anexo N°4 que responden a habilidades (con 7 ítems), conocimientos (con 3 ítems) comportamientos (con 3 ítems), y psicología (con 2 ítems) este último complementa y responde al efecto que provoca la negociación y la comunicación ante determinadas circunstancias.

### **c) Calificación e interpretación**

Los enunciados son afirmaciones las cuales son respondidas indicando un grado o frecuencia del comportamiento o suceso; escala; que puede ser siempre; casi siempre; casi nunca y nunca, siendo así que la encuestada marca con un solo aspa para cada enunciado en la hoja de respuesta; que va al lado derecho del enunciado.

Para las premisas afirmativas (manifiestan rasgos positivos) se cuantifican como cuatro, si marca siempre; tres, en casi siempre; dos casi nunca y uno en caso marque nunca.

Así mismo en las premisas negativas; y se invierten los valores, de tal manera que la opción siempre vale como uno, casi siempre como dos, casi nunca como tres y nunca como cuatro; la evaluación responde a que al exponerle un enunciado desfavorable se contrarrestar la veracidad de las respuestas.

La presente investigación ha considerado como mínimo valor a la unidad debido a que la empresa posee lineamientos que norman la conducta para su desempeño laboral.

**TABLA N°08**

**CONVERSIÓN DE PUNTUACIÓN DIRECTA**

<b>PREMISA (ítem)</b>	<b>REPUESTA MARCADAS CON X</b>			
	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
Enunciado positivo +	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Luego en el momento de analizar los datos obtenidos, separamos los ítems correspondientes a cada dimensión, para nuestro caso a las dimensiones del perfil del negociador (habilidades, conocimientos y comportamientos) que emplean los negociadores de las compras del supermercado; luego se suma los puntajes de los ítems de toda la muestra, así la sumatoria de ítems de las dimensiones se dividen por el número de ítems de la dimensión y la cantidad de encuestados; obteniendo el promedio, el cual se ubica dentro del baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones promedias (p. aritmética) a categorías de significación.

La categoría de significación está representada por escalas (intervalos), donde se puede obtener resultados como excelente, buena, deficiente y pésima negociación al obtener promedios que varían de cuatro a tres unidades con un decimal, tres a dos unidades con un decimal, dos a una unidad con seis decimales y una unidad con cinco decimales a la unidad, respectivamente para la evaluación de las habilidades de negociación; en caso de los conocimientos se considerará las variaciones de cuatro a tres unidades con cinco decimales, tres unidades con cuatro decimales a dos unidades, una unidad con nueve decimales a una unidad con cuatro decimales y de una unidad con tres decimales a la unidad respectivamente, similarmente para los comportamientos se consideran las variaciones de cuatro a tres unidades con tres decimales, tres unidades con dos decimales a dos unidades con ocho decimales, dos unidades con siete decimales a dos unidades con un decimal y dos a la unidad.

**TABLA N° 09**

**BAREMO DISPERSIGRÁFICO DE CONVERSIÓN DE PUNTUACIONES  
PROMEDIAS A CATEGORÍAS DE SIGNIFICACIÓN**

Áreas	Habilidades que se posee	Conocimientos de negociación	Comportamientos adecuados
<b>Categorías</b>			
<b>EXCELENTE</b>	4 – 3.1	4 – 3.5	4 – 3.3
<b>BUENA</b>	3 – 2.1	3.4 – 2	3.2 – 2.8
<b>DEFICIENTE</b>	2 – 1.6	1.9 - 1.4	2.7 – 2.1
<b>PÉSIMA</b>	1.5 - 1	1.3 – 1	2 - 1

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 22/09/2016

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación de **EXCELENTE**, indican que poseen habilidades, conocimientos actualizados y comportamientos adecuados, teniendo una facilidad para expresar de sus intereses de forma oral, gestual, grafica u otro que le permita manejar la comunicación a su estilo y el del proveedor.

Los negociadores que se ubican en la categoría de **BUENO**, indican que saben comunicarse con sus proveedores, pero a diferencia de los anteriores no está desarrollada.

Los negociadores que se ubican en la categoría **DEFICIENTE**, tienen percances para desenvolverse y en muchos casos terminaran por dejar su papel negociador.

Los negociadores que se ubican en la categoría de significación **PESIMA**, son aquellos que como personas están desequilibrando la capacidad de comunicación y negociación; los cuales requieren un tratamiento psicológico.

### **Registro continuo**

#### **a) Ficha técnica**

**Nombre Original:** Observación multimedia de operaciones y procesos

**Autores:** Aguirre Torvisco, Fabiola

**Administración:** Colectiva e individual.

**Duración:** El tiempo estimado para la resolución del inventario 6 horas.

#### **b) Características del cuestionario**

Este instrumento es la visualización del video de un día de trabajo aleatorio en la que se registra los comportamientos, acciones, y procesos de los individuos dentro de su ámbito laboral, sin que tengan conocimiento de ello para no modificar sus conductas.

#### **c) Calificación e interpretación**



Análisis y resultado									
Levantamiento de Información									
Elaboración de instrumentos									
Recolección de Bases Teóricas									
Planteamiento del problema									
<b>Etapas</b>									
<b>Días</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 22/09/2016

### **3.7. Análisis e interpretación de la información**

#### **3.7.1. Análisis estadístico inferencial**

El análisis de asociación fue utilizado para determinar si la comunicación que entablan los gerentes de compras con sus proveedores causa efectos en el proceso y resultados de la negociación, apoyándose del análisis del perfil negociador. Las variables son ordinales por ello se empleará la correlación de Pearson, para facilitar el proceso se ingresaron los datos al sistema SPS (sistema informático - estadístico).

Según Mario Orlando Suárez Ibujes<sup>25</sup> Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor  $r = 0$  indica que no existe relación entre las variables; los valores (1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y).

### **GRÁFICO N° 33**

---

<sup>25</sup> DOI: <http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml#ixzz4YCfMYGIE>

## ECUACIÓN DE LA CORRELACIÓN DE PEARSON

$$r = \frac{n \cdot \sum f \cdot dx \cdot dy - (\sum fx \cdot dx)(\sum fy \cdot dy)}{\sqrt{[n \cdot \sum fx \cdot dx^2 - (\sum fx \cdot dx)^2][n \cdot \sum fy \cdot dy^2 - (\sum fy \cdot dy)^2]}}$$

Donde

n = número de datos.

f = frecuencia de celda.

fx = frecuencia de la variable X.

fy = frecuencia de la variable Y.

dx = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable X, procurando que al intervalo central le corresponda dx = 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

dy = valores codificados o cambiados para los intervalos de la variable Y, procurando que al intervalo central le corresponda dy = 0, para que se hagan más fáciles los cálculos.

**LECTURA DE LA CORRELACIÓN:** El valor de la correlación varía en el intervalo [-1,1] y se lectura en los siguientes casos:

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>
<b>-1</b>	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
<b>0</b>	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
<b>1</b>	Correlación positiva grande y perfecta

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Hipótesis general**

**¿En qué medida influye la aplicación de las comunicaciones en el proceso de compra que realiza Jhomeron S.A.C.?**

**H<sub>1</sub>:** La buena aplicación de las comunicaciones facilita y mejora el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.

**H<sub>0</sub>:** La buena aplicación de las comunicaciones no facilita, ni mejora el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.

Luego de aplicar los instrumentos se agruparon los ítems según su dimensión para responder a las interrogantes de la siguiente manera: PROCESO DE COMPRAS: Incluye todos los ítems de cada etapa del proceso de compras (34 ítems). Y PROCESO DE COMUNICACIÓN: Incluye los ítems de cada etapa del proceso de comunicación (27 ítems).

**TABLA N° 11**

**RESULTADOS DE LA HIPOTESIS GENERAL**

Correlación de Pearson		PROCESO DE COMUNICACIÓN	PROCESO DE COMPRAS
PROCESO DE COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	1	,603**
	Sig. (bilateral)		<b>,005</b>
	N	20	20
PROCESO DE COMPRAS	Correlación de Pearson	,603**	1
	Sig. (bilateral)	<b>,005</b>	
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

Se encuentra evidencias suficientes para aceptar la hipótesis alternativa, puesto que la correlación de Pearson para las variables proceso de comunicación y proceso de compras es de 0.005 el cual nos indica que al estar en el rango de  $0 < r < 1$ , existe una correlación positiva dentro de un nivel de significancia 0,01.

La Lic. Elda Monterroso (2002; 45), en su obra monográfica especializada en la la gestión del abastecimiento nos comparte la posición donde la comunicación con los proveedores es de vital importancia para una empresa industrial como se cita:

*“La definición de la cadena de suministros y una acabada comprensión de sus operaciones permite determinar claramente las áreas de mayor impacto en la rentabilidad y competitividad de la firma. Para su permanencia en el mercado, es necesario que las compañías administren en forma proactiva y coordinada todos los aspectos de su cadena de abastecimiento, generen relaciones de asociatividad con sus proveedores y visualicen la generación de valor para el cliente como un objetivo en común.”*

## **4.2. Hipótesis específicas**

**4.2.1. ¿En qué momento se agudiza la influencia de la comunicación en el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.?**

**H<sub>1</sub>:** En una buena comunicación dentro del proceso de compras se agudizará durante el periodo de negociación.

**H<sub>0</sub>:** En una buena comunicación dentro del proceso de compras no se agudizará durante la etapa de negociación.

Se aplica una comparación de correlaciones entre cada etapa del proceso de compras y la comunicación según la tabla siguiente:

**TABLA N° 12**

**ETAPA DEL PROCESO DE COMPRAS SEGÚN LA INFLUENCIA EN LA COMUNICACIÓN**

CORRELACIÓN DE PEARSON		PROCESO DE COMUNICACION
REQUERIMIENTO	Correlación de Pearson	,456*
	Sig. (bilateral)	,043
COTIZACION	Correlación de Pearson	,395
	Sig. (bilateral)	,085
NEGOCIACIÓN	Correlación de Pearson	-,144
	Sig. (bilateral)	,545
PROCESAMIENTO	Correlación de Pearson	-,010
	Sig. (bilateral)	,968
ACLARACIÓN	Correlación de Pearson	,082
	Sig. (bilateral)	,732
ACERCAMIENTO	Correlación de Pearson	,334
	Sig. (bilateral)	,150
CIERRE DEL PROCESO DE COMPRAS	Correlación de Pearson	,600**
	Sig. (bilateral)	,005
CONTRATO DE PROCESO DE COMPRA	Correlación de Pearson	,337
	Sig. (bilateral)	,146
CONTABILIDAD	Correlación de Pearson	,618**
	Sig. (bilateral)	,004
RECEPCIÓN	Correlación de Pearson	,180
	Sig. (bilateral)	,448

CANCELACIÓN	Correlación de Pearson	,164
	Sig. (bilateral)	,489
EVALUACIÓN	Correlación de Pearson	,135
	Sig. (bilateral)	,571
FEEDBACK	Correlación de Pearson	,350
	Sig. (bilateral)	,130
	N	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

La negociación tiene un valor en la correlación de pearson con la comunicación nula, es decir, no existe una correlación lo que indica que no hay relación de dependencia entre dos variables Ante este resultado se descarta la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula  $H_0$ : “En una buena comunicación dentro del proceso de compras no se agudizará durante la etapa de negociación.

Para dar respuesta a la interrogante observamos de la tabla 11 tenemos que las etapas con mayor influencia de la comunicación son la “CONTABILIDAD” y el “CIERRE DEL PROCESO DE COMPRAS”.

**TABLA N° 13**

## MOMENTOS DE COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

Momentos en el proceso de negociación						
	Ítems		Puntaje		Pro m.	Nivel
Planeación	14,4		160		4	Deficiente a bueno
Apertura	18		94		4.7	Bueno
Aclaración y justificación	7,11,12		309		5	Bueno a excelente
Acercamiento	21,6,1		398		6.6	excelente
Cierre	23,2		217		5.4	excelente

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

### 4.2.2. ¿Qué tipos de comunicación se emplea con mayor influencia y frecuencia en el proceso de compra de Jhomeron S.A.C.?

**H<sub>1</sub>:** En una buena comunicación el tipo más usado e influyente es el de soporte (verbal y no verbal), la ascendente y la exhortativa (respaldo legal).

**H<sub>0</sub>:** En una buena comunicación el tipo más usado e influyente no es el de soporte (verbal y no verbal), o la ascendente y la exhortativa (respaldo legal).

En la comunicación empresarial interno y externo de Jhomeron S.A.C para el proceso de compras encontramos varios tipos, clasificados de la siguiente manera:

- Según su forma: oral, escrita y de expresión.
- Según la jerarquía y sociabilidad: horizontal, descendente o imperativa.

La finalidad es identificar la influencia de estos tipos de comunicación y su repercusión en el proceso de compras a fin de mejorar las relaciones y resultados de este último, ver tabla

**TABLA N° 14**

**RELACIÓN DE TIPOS DE COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE COMPRAS**

CORRELACIÓN DE PEARSON		PROCESO DE COMPRAS
TIPO ORAL	Correlación de Pearson	,484 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)	,031
TIPO ESCRITA	Correlación de Pearson	,144
	Sig. (bilateral)	,546
TIPO EXPRESION	Correlación de Pearson	,717 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	,602
TIPO HORIZONTAL	Correlación de Pearson	-,124

	Sig. (bilateral)	,602
TIPO	Correlación de Pearson	,228
DESCENDENTE	Sig. (bilateral)	,334
TIPO IMPERATIVA	Correlación de Pearson	,747**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	20

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Según los resultados obtenidos tenemos que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula ya que la correlación de Pearson para el tipo oral es de 0,484 con un valor de significancia de 0,031 que esa en el rango  $0 < r < 1$ ; así mismo hallamos que el tipo imperativa posee una correlación de 0,747 con una significancia de 0,00 (una confiabilidad de 100 %) son los dos valores más altos juntamente con un tercero aún mayor que es el tipo de comunicación EXPRESIÓN que presenta 0,717 en nivel de confianza 0,602; es decir es el tipo de comunicación más influyente dentro del proceso de compras.

De lo anterior se desprende que parte de la hipótesis alternativa es correcta quedando evaluar la frecuencia de la aplicación de las mismas en el proceso de compras, ver tabla.

**TABLA N° 15**

**FRECUENCIAS DE LOS TIPOS DE COMUNICACIÓN Y EL PROCESO DE COMPRAS**

Sub variable	Ítems	N° pregunta	Frecuencia preferida	Resultados obtenidos en %
<b>DIMENSION</b>				
Comunicación oral-VERBAL	Elaboro con facilidad las ideas	1	casi siempre	100
	Expreso verbalmente mis ideas sin dificultad	2	siempre	100
	Los proveedores entienden los mensajes que les remito.	4	casi siempre	70
Comunicación escrito-VERBAL	Redacto documentos con frecuencia	3	siempre	70

	Redacto con rapidez y precisión.	5	casi siempre	70
Comunicación NO VERBAL	Acompaño los mensajes con expresiones faciales, manuales u otros miembros en el momento de hablar.	6	casi nunca	70
C. según su obligatoriedad- FORMALS	Utilizo los textos documentarios, mensajes de texto digitales, formatos, reportes e informes para comunicarme.	7	casi siempre siempre	55 45
C. según su obligatoriedad - INFORMALES	Utilizo las llamadas, video llamadas y entrevistas para comunicarme.	8	casi siempre siempre	45 55
C. según su estructura- HORIZONTAL	Realizo contacto asertivo con las personas.	9	casi siempre siempre	45 55
	Comunico noticias o avances	14	Casi siempre	60
C. según su estructura- VERTICAL	Se diferencia las comunicaciones entre ejecutivos de mismo rango que de rangos menores.	10	siempre	50
	Se clasifican los mensajes según el emisor.	11	casi siempre	45
	Comparto apreciaciones personales con facilidad	12	casi siempre	35

C. según su estructura- DIAGONAL	Redacto y exijo el cumplimiento de las normas.	3	1	casi siempre	50
Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016					

La tabla nos refleja que efectivamente hay una tendencia en utilizar el tipo de comunicación verbal sea oral o escrito con altos niveles porcentuales de frecuencia en la clasificación siempre, así mismo se reafirma en la frecuencia de tipo horizontal con un porcentaje mayor de 55% en el ámbito social.

Además, tenemos los datos de cada ítem según su frecuencia:

### TABLA N° 16

#### COMUNICACIÓN VERBAL/ ORAL- FRECUENCIA

ITEM: Expreso verbalmente mis ideas sin dificultad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	20	34,5	100,0	100,0
Perdidos Sistema	38	65,5		
Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

### **GRÁFICO N° 34**

### **COMUNICACIÓN VERBAL-FRECUENCIA**



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

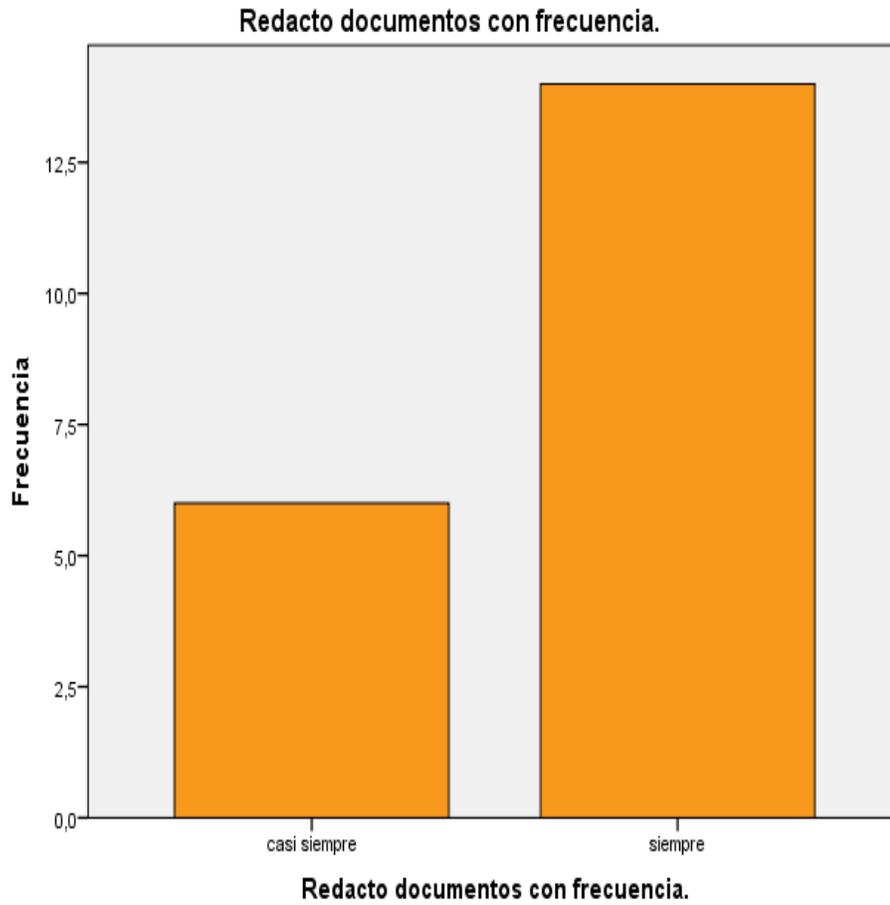
**TABLA N° 17**  
**COMUNICACIÓN ESCRITA-FRECUENCIA**

ITEM:	Redacto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
documentos	con			válido	acumulado
frecuencia.					
	casi	6	10,3	30,0	30,0
Válidos	siempre				
	siempre	14	24,1	70,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
	Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

**GRÁFICO N° 35**

## COMUNICACIÓN ESCRITA-FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

**TABLA N° 17**

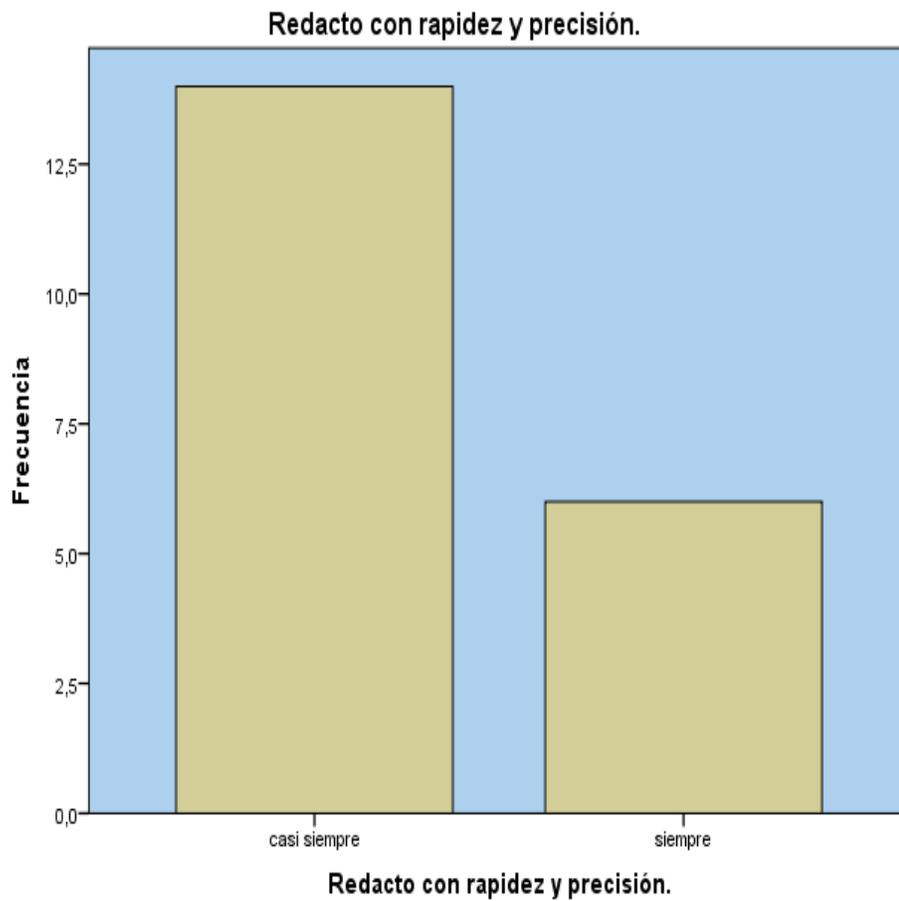
**REDACCIÓN-FRECUENCIA**

ITEMS: Redacto con rapidez y precisión.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	14	24,1	70,0	70,0
	siempre	6	10,3	30,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
	Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

### GRÁFICO N° 36

### REDACCIÓN-FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 1/12/2016

**TABLA N° 19**

**COMUNICACIÓN POR MEDIO DE LA EXPRESIÓN-FRECUENCIA**

ITEM: Acompaño los mensajes con expresiones faciales, manuales u otros miembros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	14	24,1	70,0	70,0
Válidos casi siempre	6	10,3	30,0	100,0
Total	20	34,5	100,0	
Perdidos Sistema	38	65,5		
Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

La Administradora<sup>26</sup> del block Gestipolis en un estudio de la comunicación organizacional mencionó que:

*“... la principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir”*

---

<sup>26</sup> Karla Ivette King Núñez, “Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría”, BLOCK: GESTIOPOLIS-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 29/03/2012

Este tipo de comunicación es el más conocido y utilizado en el medio empresarial porque conlleva a un comprobante de los acuerdos, actualmente se mezclan con los medios digitales; es decir que escribimos sobre correos electrónicos, papel fax o multimedia como enviar una foto en Watts App o Messenger o Escanear un texto.

**4.2.3. ¿Influye la diferencia en la comunicación según el cargo que ocupa el ejecutivo encargado de la compra en la negociación?**

**H<sub>1</sub>:** Existirán diferencias en la comunicación según la influencia del cargo del ejecutivo.

**H<sub>0</sub>:** No existirán diferencias en la comunicación según la influencia del cargo del ejecutivo.

Se tienen dos ítems que responden directamente sobre la frecuencia de este acontecimiento y se analiza una correlación de Pearson con las etapas del proceso de compras.

**TABLA N° 20**

**INFLUENCIAS DE LA DIFERENCIAS POR LA JERARQUÍA EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRAS**

Correlación de Pearson	Variables1	Tipo descendente
------------------------	------------	------------------

Etapas del proceso de compras	Requerimiento	Coeficiente de correlación	,401
		Sig. (bilateral)	,080
	Cotización	Coeficiente de correlación	,247
		Sig. (bilateral)	,293
	Negociación	Coeficiente de correlación	-,268
		Sig. (bilateral)	,253
	Procesamiento	Coeficiente de correlación	,378
		Sig. (bilateral)	,101
	Aclaración	Coeficiente de correlación	-,087
		Sig. (bilateral)	,716
	Acercamiento	Coeficiente de correlación	,079
		Sig. (bilateral)	,740
	Cierre del proceso de compras	Coeficiente de correlación	,290
Sig. (bilateral)		,215	
Contrato de proceso de compra	Coeficiente de correlación	,044	
	Sig. (bilateral)	,853	
Contabilidad	Coeficiente de correlación	,277	
	Sig. (bilateral)	,237	
Recepción	Coeficiente de correlación	-,215	
	Sig. (bilateral)	,363	
Cancelación	Coeficiente de correlación	-,063	
	Sig. (bilateral)	,793	
Evaluación	Coeficiente de correlación	,315	

		Sig. (bilateral)	,176	*. La correlación es significativa
	Feedback	Coeficiente de correlación	-,007	
		Sig. (bilateral)	,976	
		N	20	

al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Las respuestas obtenidas del sistema SPSS al procesar los datos de los ítems 10 y 11 son que existe una diferencia en la comunicación por el nivel jerárquico que ocupe el emisor (Jhomeron S.A.C.); esos mismos aplicados comparados con cada etapa del proceso de compras nos indica que existe una correlación lineal de Pearson para las primeras etapas como REQUERIMIENTO, seguido de PROCESAMIENTO y COTIZACIÓN quienes muestran altos grados de correlación positiva con un nivel de significancia pequeño; que indicaría la relación directa de afectación. De otro modo sucede con la NEGOCIACIÓN, ACLARACIÓN, RECEPCIÓN, CANCELACIÓN, EVALUACIÓN Y FEEDBACK; que son las etapas finales o de resultados del proceso de compras; quienes presentan una correlación nula. También hallamos la frecuencia de este acontecimiento como se muestra en la siguiente tabla:

#### TABLA N° 21

## COMUNICACIÓN JERARQUIZADA-FRECUENCIA

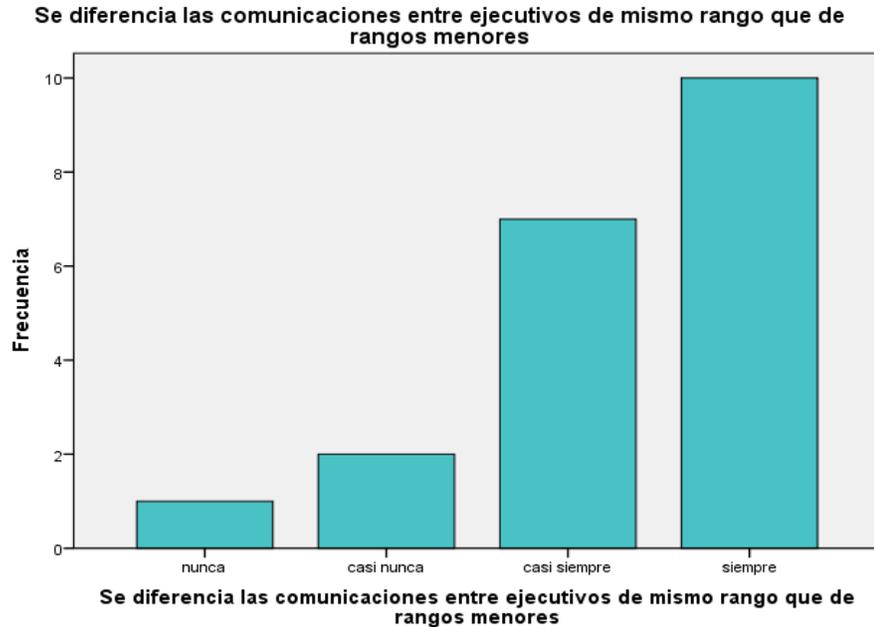
ITEM: Se diferencia las comunicaciones entre ejecutivos de mismo rango que de rangos menores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	1,7	5,0	5,0
casi nunca	2	3,4	10,0	15,0
Válidos casi siempre	7	12,1	35,0	50,0
siempre	10	17,2	50,0	100,0
Total	20	34,5	100,0	
Perdidos				
Sistemas	38	65,5		
Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

### GRÁFICO N° 37

## COMUNICACIÓN JERARQUIZADA-FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

**TABLA N° 22**

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE-FRECUENCIA**

<b>ITEM: Se clasifican los mensajes según el emisor.</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	1,7	5,0	5,0
casi nunca	5	8,6	25,0	30,0
Válidos casi siempre	9	15,5	45,0	75,0
siempre	5	8,6	25,0	100,0
Total	20	34,5	100,0	

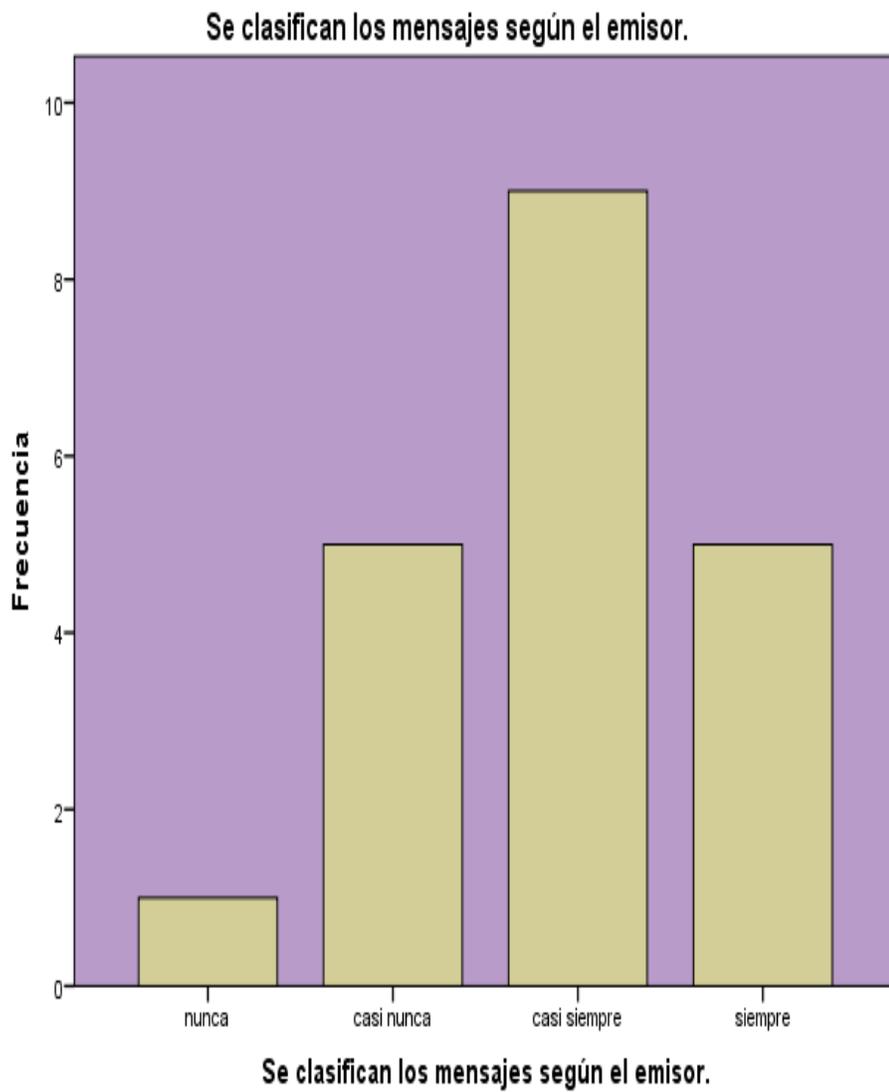
Perdidos Sistema	38	65,5		
Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

### GRÁFICO N° 38

### COMUNICACIÓN DESCENDENTE-FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

La doctora María Cristina Ocampo<sup>27</sup> Villegas en su libro «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización» Comunicación empresarial nos ilustra que es indispensable que en toda organización se dirija por los jefes de la empresa ya que ellos brindan las directivas, lineamientos, políticas y objetivos que debe seguir la organización para su orden no en el sentido imperativo sino a fin de organizar

#### **4.2.4. ¿En qué grado afectan las barreras de la comunicación en las compras?**

**H<sub>1</sub>:** A mayor grado de las barreras de la comunicación mayor el perjuicio en el proceso de compra

**H<sub>0</sub>:** A mayor grado de las barreras de la comunicación no corresponde el perjuicio en el proceso de compra.

En la dimensión BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN se considera limitaciones físicas, semánticas, y sociales que puedan afectar el desarrollo de la comunicación como factor externo, cada una de ella tuvo la siguiente ponderación:

---

<sup>27</sup> Ocampo Villegas, María Cristina (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización». Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-56. ISBN 958-648-459-9

**TABLA N° 23**

**EFFECTOS DE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS  
COMPRAS**

<b>Barreras de la comunicación en las negociaciones</b>						
	Ítems		Puntaje		Prom.	Nivel
Físicas :	29,30		5	13	: 3.375	excelente
Personales:	5,17,28,33		7	27	: 3.4625	excelente
Semánticas:	2,7,13,31		5	28	: 3.5625	excelente

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Siendo que el personal de Jhomeron S.A.C, a la fecha de estudio no presenta inconvenientes en estas limitantes. Si embargo se debe resaltar que presenta un personal co dificultades físicas como el tartamudeo sin que impida el desarrollo de sus actividades.

Dentro del instrumento para proceso de comunicación se estas dimensiones se tradujeron en cuatro preguntas relacionadas con las limitaciones o barreras y se obtuvo lo siguiente:

**TABLA N° 24**

**INFLUENCIAS DE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRAS**

Etapas del proceso de compra	Correlación de pearson	Barreras de la comunicación
Requerimiento	Correlación De Pearson	,167
	Sig. (Bilateral)	,480
Cotizacion	Correlación De Pearson	,574**
	Sig. (Bilateral)	,008
Negociación	Correlación De Pearson	-,286
	Sig. (Bilateral)	,222
Procesamiento	Correlación De Pearson	-,174
	Sig. (Bilateral)	,462
Aclaración	Correlación De Pearson	-,079
	Sig. (Bilateral)	,742
Acercamiento	Correlación De Pearson	,089
	Sig. (Bilateral)	,708
Cierre Del Proceso De Compras	Correlación De Pearson	,119
	Sig. (Bilateral)	,618

Contrato Proceso Compra	De	Correlación De Pearson	,000
	De	Sig. (Bilateral)	1,000
Contabilidad		Correlación De Pearson	,407
		Sig. (Bilateral)	,075
Recepción		Correlación De Pearson	,203
		Sig. (Bilateral)	,392
Cancelación		Correlación De Pearson	,194
		Sig. (Bilateral)	,412
Evaluación		Correlación De Pearson	,284
		Sig. (Bilateral)	,225
Feedback		Correlación De Pearson	,266
		Sig. (bilateral)	,257
		N	20

\*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

La relación de Pearson más influyente entre la barrera de comunicación y el proceso de compras es la etapa de COTIZACIÓN Y DE CONTABILIDAD pues que poseen un alto margen positivo con una significancia razonable; también

encontramos que no guarda relación con las etapas de NEGOCIACIÓN, ACERCAMIENTO Y ACLARACIÓN es una relación nula.

De lo anterior se desprende que las barreras de la comunicación afectan solo ciertas etapas del proceso de compras, además observamos que para las etapas cancelación y evaluación hay un alto nivel de correlación y de significancia.

#### **4.2.5. ¿Qué canales de la comunicación son más influyentes en las compras?**

**H<sub>1</sub>:** En una buena comunicación son más influyentes los canales formales, horizontales.

**H<sub>2</sub>:** En una buena comunicación no son más influyentes los canales formales, horizontales.

Los resultados de la correlación de Pearson considerados para los dos grupos de canales utilizados en Jhomeron S.A.C, CANALES TRADICIONALES que engloba a los textos escritos anualmente en papel, entrevista personal donde el canal es el eco del aire o la voz en los hilos alámbricos del teléfono. Así mismo están los CANALES DIGITALES que reúne a los canales modernos como son los aplicativos de red en mensajes de texto, sean por internet de una cuenta de correo, teléfono mensaje de texto, Watts App, Twitter, Messenger, Bluetooth, Facebook, etc.; nos indican lo siguiente:

**TABLA N° 25**

**INFLUENCIA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE COMPRAS**

CANALES	CORRELACION DE PEARSON	PROCESO DE COMPRAS
CANALES TRADICIONALES	Correlación de Pearson	,083
	Sig. (bilateral)	,727
CANALES DIGITALES O MULTIMEDIA	Correlación de Pearson	-,207
	Sig. (bilateral)	,382
	N	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

La correlación es casi nula con un nivel de significancia alto para los CANALES TRADICIONALES y una correlación de Pearson nula para los CANALES DIGITALES. Es decir, que no influyen en el proceso de comunicación por lo cual se acepta la hipótesis una y se rechaza la hipótesis alternativa.

También podemos analizar la frecuencia de uso de estos canales y son:

**TABLA N° 26**

**CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL-FRECUENCIA**

<b>Utilizo los textos documentarios, mensajes de texto digitales, formatos, reportes e informes para comunicarme.</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi	11	19,0	55,0	55,0
siempre	9	15,5	45,0	100,0
Total	20	34,5	100,0	
Perdidos Sistema	38	65,5		
Total	58	100,0		

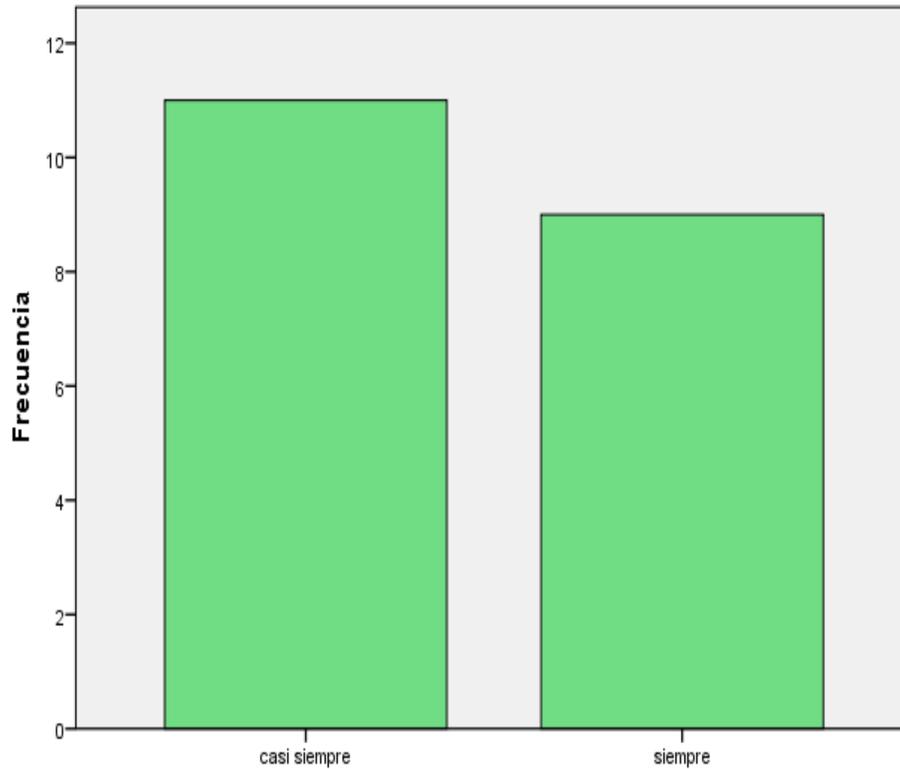
Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

### GRÁFICO N° 39

### CANALES DE COMUNICACIÓN DIGITAL-FRECUENCIA

Utilizo los textos documentarios, mensajes de texto digitales, formatos, reportes e informes para comunicarme.



Utilizo los textos documentarios, mensajes de texto digitales, formatos, reportes e informes para comunicarme.

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

**TABLA N° 27**

**CANALES DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES-FRECUENCIA**

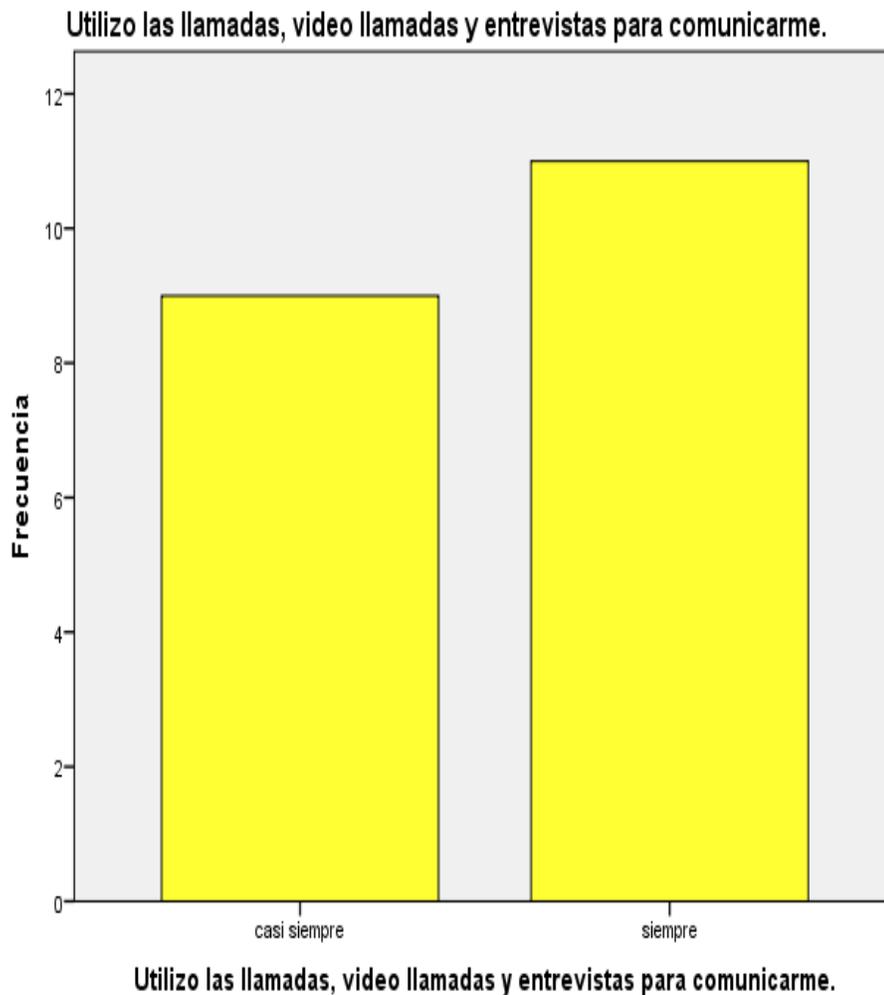
<b>Utilizo las llamadas, video llamadas y entrevistas para comunicarme.</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi siempre	9	15,5	45,0	45,0
Válidos siempre	11	19,0	55,0	100,0
Total	20	34,5	100,0	
Perdidos Sistema	38	65,5		
Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

#### GRÁFICO 40

#### CANALES DE COMUNICACIÓN TRADICIONALES-FRECUENCIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Para conocer los canales que son más efectivos dentro de la comunicación que emplea la empresa con sus proveedores graficamos los resultados que se obtuvieron; es decir que los negociadores emplean con mayor frecuencia el canal formal ya que sobrepasa a una puntuación de dos unidades. Todo ello nos sugiere que las garantías de plasmar la comunicación, permite tener un

aval (documento), para hacer los reclamos correspondientes ante algún inconveniente y/o incumplimiento de los lineamientos de la negociación.

**TABLA N° 28**

**CANALES DE LA COMUNICACIÓN MÁS EFECTIVOS EN EL PROCESO DE COMPRAS**

Canales de la comunicación en las negociaciones						
	Ítems		Puntaje		Prom.	Nivel
o s:	Formales					
		14			3.4	Bueno (+
	Informales	17	20	17	formal que	
		22	5			informal)

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Considerando que los CANALES FORMALES son los que son autorizados por la empresa como los formatos de orden de compra, los correos enviados desde la cuenta corporativa, correos públicos a nombre de la empresa y cartas físicas membretadas.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego de los datos recopilados mediante los instrumentos del capítulo IV, aplicados a la empresa Jhomeron S.A.C., hacemos el análisis para verificar las hipótesis de estudio dentro del contexto del marco teórico.

#### **5.1. CORRELACIÓN ENTRE PROCESO DE COMUNICACIÓN Y PERFIL DEL NEGOCIADOR**

##### **TABLA N° 28**

## EL PERFIL DEL NEGOCIADOR EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

CORRELACION DE PEARSON		PERFIL DEL NEGOCIADOR	PROCESO DE COMUNICACION
Perfil del negociador	Correlación de Pearson	1	-,016
	Sig. (bilateral)		,946
Proceso de comunicación	Correlación de Pearson	-,016	1
	Sig. (bilateral)	,946	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

Segundos resultados obtenidos en la correlación de Pearson se acepta el modelo de la variable interviniente en el cual existe una influencia moderada de la variable que predispone a los individuos a tener resultados sobre sus procesos laborales

### 5.2. CORRELACIÓN ENTRE PROCESO DE COMPRAS Y PERFIL DEL NEGOCIADOR

En el modelo también se planteó que el perfil negociador como variable interviniente afecta la relación del proceso de compras, es por ello que en vista que son los individuos son quienes desempeñan dichas tareas queremos conocer hasta qué punto afectan los procesos de la empresa Jhomeron S.A.C:

**TABLA N° 29**

**EL PERFIL DEL NEGOCIADOR EN EL PROCESO DE COMPRAS**

CORRELACION DE PEARSON		PROCESO DE COMPRAS	PERFIL DEL NEGOCIADOR
Proceso de compras	Correlación de Pearson	1	,267
	Sig. (bilateral)		,255
	N	20	20
Perfil del negociador	Correlación de Pearson	,267	1
	Sig. (bilateral)	,255	
	N	20	20

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 1/12/2016

Donde la correlación de Pearson es negativa es decir que no afecta el proceso de compras por lo que deberá corregirse esta variable como influyente solo para la variable proceso de comunicación mas no para la variable proceso de compras. Así mismo la variable influyente PERFIL DEL NEGOCIADOR presenta frecuencias en las habilidades:

**TABLA N° 30**

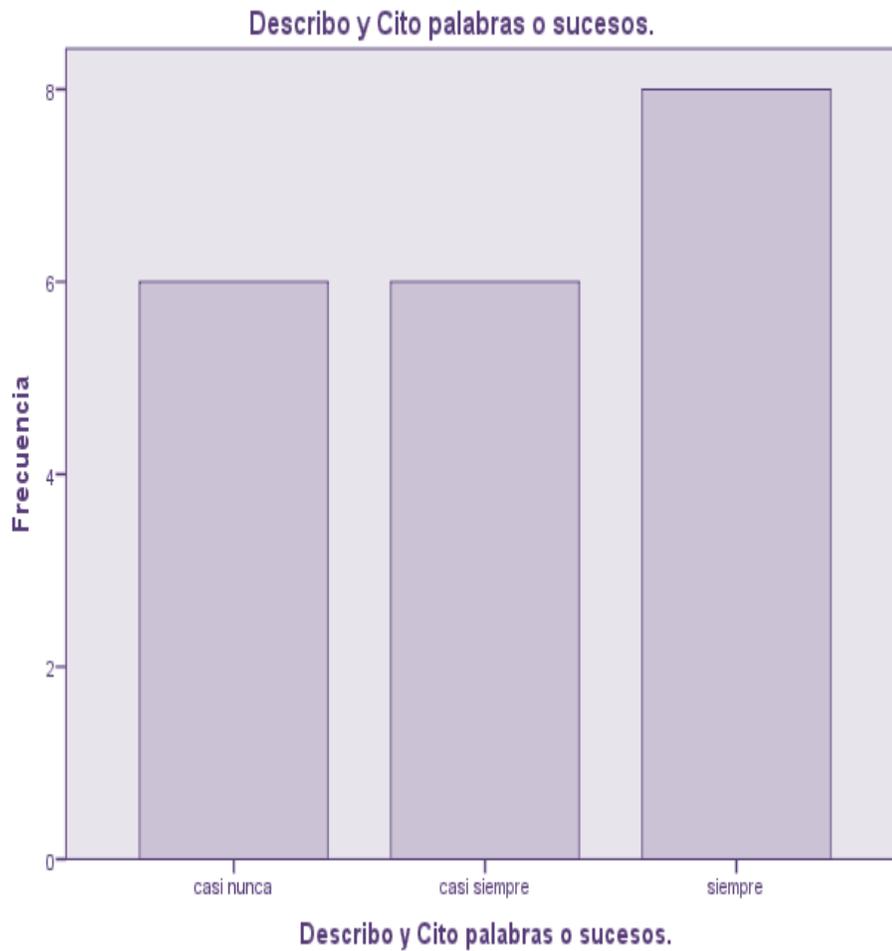
**HABILIDAD DE MEMORIA**

ITEM: Describo y Cito palabras o sucesos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	6	10,3	30,0	30,0
	casi siempre	6	10,3	30,0	60,0
	siempre	8	13,8	40,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 2/12/2016

## GRÁFICO 41

### HABILIDAD DE MEMORIA



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

Al trabajar con una base de datos y un sistema estándar para el proceso se requiere que el personal negociador tenga la capacidad de considerar datos anteriores como base para negociar mejores términos; del cuadro anterior

tenemos que poseen una frecuencia de 40% en siempre y un peligroso 30 % de casi nunca, implicando un riesgo alto de pérdida de información útil.

**TABLA N° 31**

**HABILIDAD DE SINERGIA**

<b>Género alianzas estratégicas con mis proveedores.</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	casi nunca	4	6,9	20,0	20,0
	casi siempre	10	17,2	50,0	70,0
	Siempre	6	10,3	30,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

El personal de Jhomeron S.A.C, refiere que está dispuesto a generar estrategias conjuntas con sus proveedores, dentro de la entrevista personal también se mencionó que trabajan directamente la confirmación para las entregas de despacho a fin de tener un programa de fabricación que se ratifica

con el siguiente cuadro de un 55 % en casi siempre y 45 % de siempre a la cooperación.

**TABLA N° 32**

**HABILIDAD DE COOPERACIÓN**

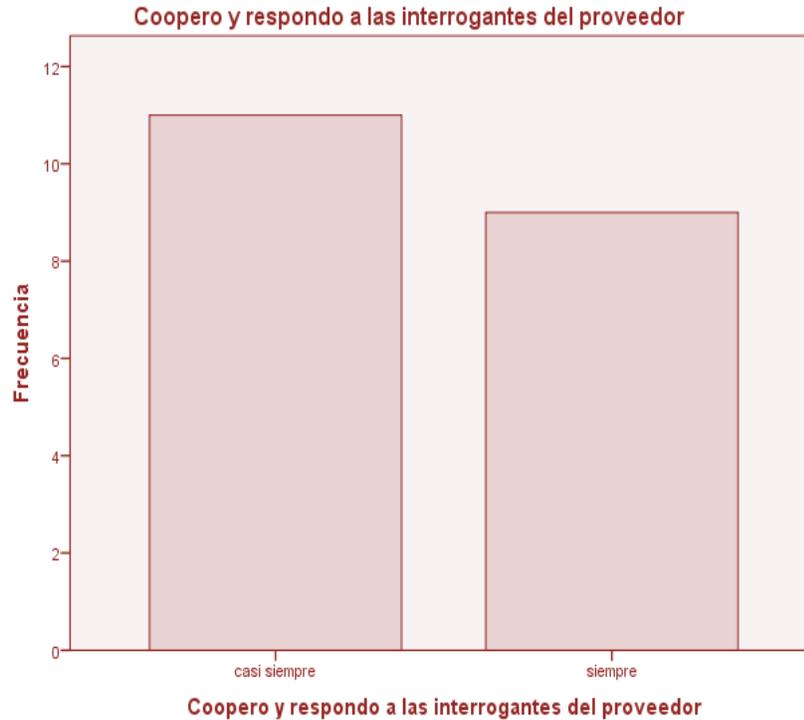
<b>Coopero y respondo a las interrogantes del proveedor</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	casi siempre	11	19,0	55,0	55,0
	siempre	9	15,5	45,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

## GRÁFICO N° 42

### HABILIDAD DE COOPERACIÓN



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 2/12/2016

Para cooperar y coordinar se requiere disponer de la misma información es por ello resulta indispensable que la traducción de la información sea la correcta. El cuadro de abajo presenta un casi siempre y siempre en el 90% de los casos es decir que es muy bueno; sin embargo, el 10% puede llegar ser una compra crucial para la vida de la empresa por lo que se deberá mejorar e identificar quienes son estas personas que casi nunca entienden el contenido de la información.

**TABLA N° 33**

**HABILIDAD DE COMPRESIÓN**

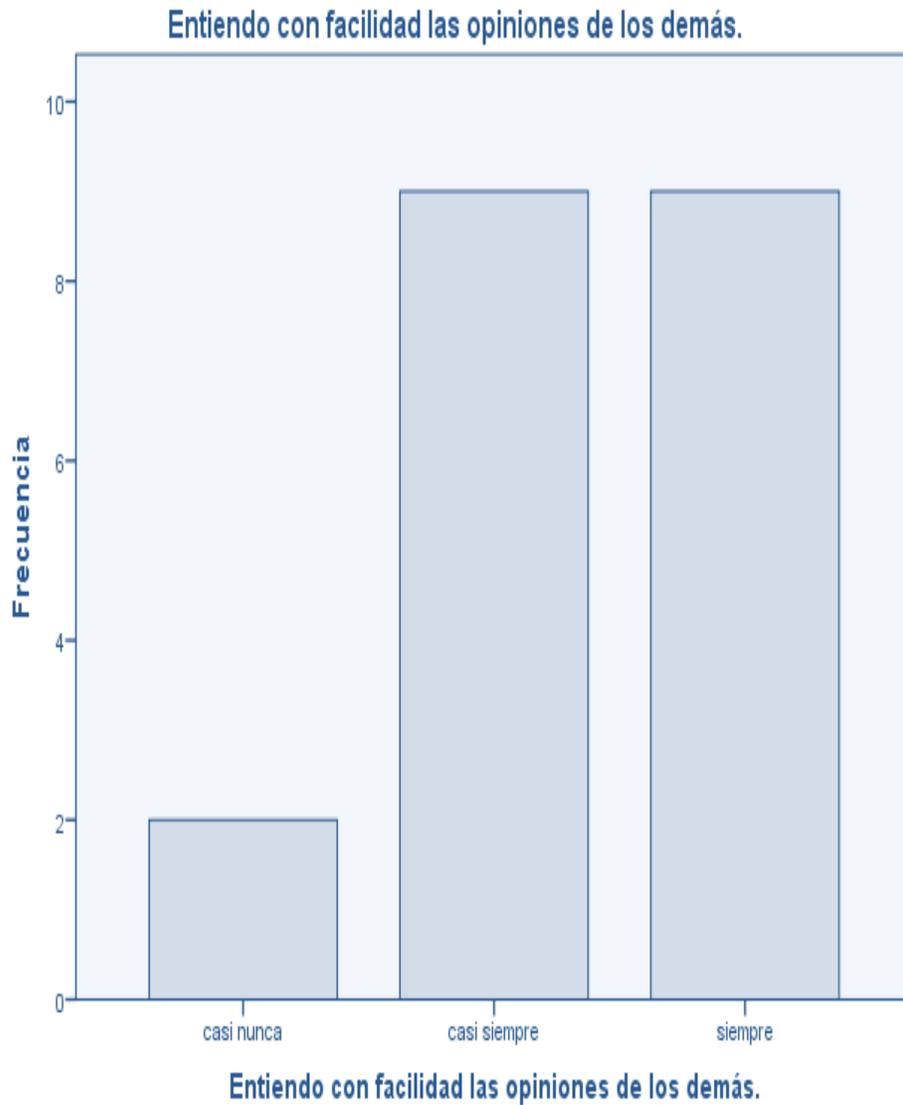
<b>Entiendo con facilidad las opiniones de los demás.</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	casi nunca	2	3,4	10,0	10,0
	casi siempre	9	15,5	45,0	55,0
	siempre	9	15,5	45,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

### GRÁFICO 43

#### HABILIDAD DE COMPRESIÓN



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

En toda actividad y más aún en las negociaciones, entregas y cancelaciones ocurren múltiples casos de problemas para los cuales no hay un procedimiento único y se requiere apelar al juicio del negociador o personal de compras, siendo así tenemos que en la mayoría del personal de Jhomeron S.A.C casi siempre y siempre tienen la capacidad de resolver de forma práctica.

**TABLA N° 34**

**HABILIDAD DE CREATIVIDAD**

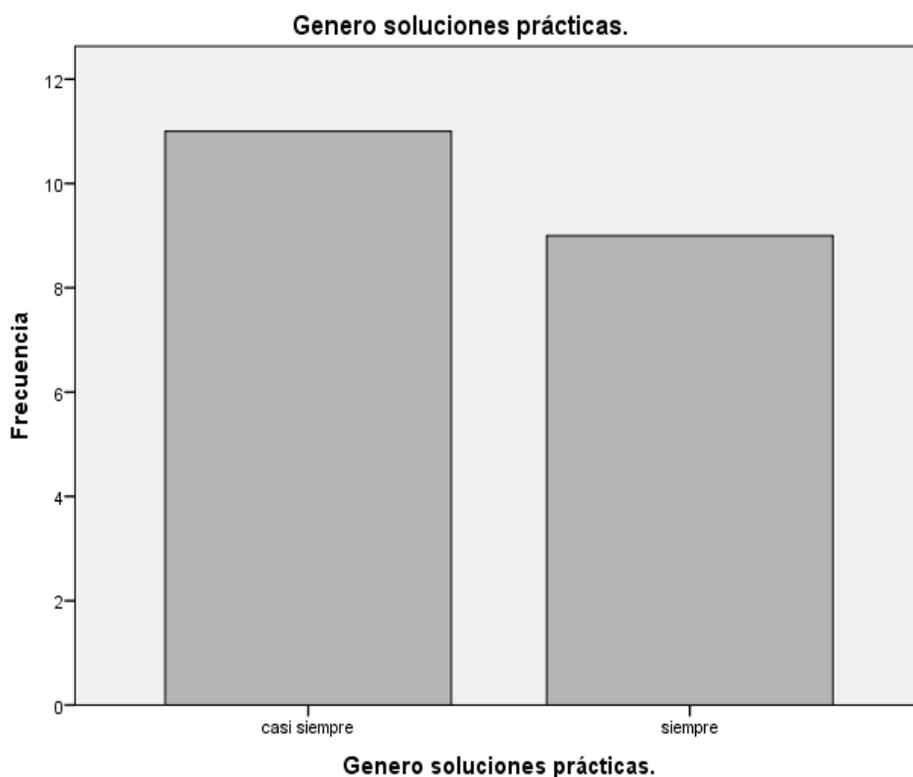
<b>Genero soluciones prácticas.</b>		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	11	19,0	55,0	55,0
	siempre	9	15,5	45,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
	Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

**GRÁFICO 44**

## HABILIDAD DE CREATIVIDAD



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 2/12/2016

La disciplina implica orden y limpieza, responsabilidad y autorregulación, para el personal analizado tenemos todos presentan esta habilidad en la mayoría de sus rutinas y en otros siempre.

**TABLA N° 35**

## HABILIDAD DE DISCIPLINA

Trabajo con orden y limpieza		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	10	17,2	50,0	50,0
	siempre	10	17,2	50,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

Se complementa estas habilidades con la de socialización mediante la empatía en el cual aún falta mejorar ya que un 25 % de las 20 personas-5 de ellas casi nunca toman en cuenta al receptor como un ser humano.

**TABLA N° 36:**

**HABILIDAD DE EMPATÍA**

Tomo en cuenta el estado de ánimo del proveedor.		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	5	8,6	25,0	25,0
	casi siempre	9	15,5	45,0	70,0
	siempre	6	10,3	30,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

Un 30 % del personal de Jhomeron S.A.C, no se capacita casi nunca lo cual puede generar en problemas futuros, y requiere una supervisión y exigencia mayor.

**TABLA N° 37**

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

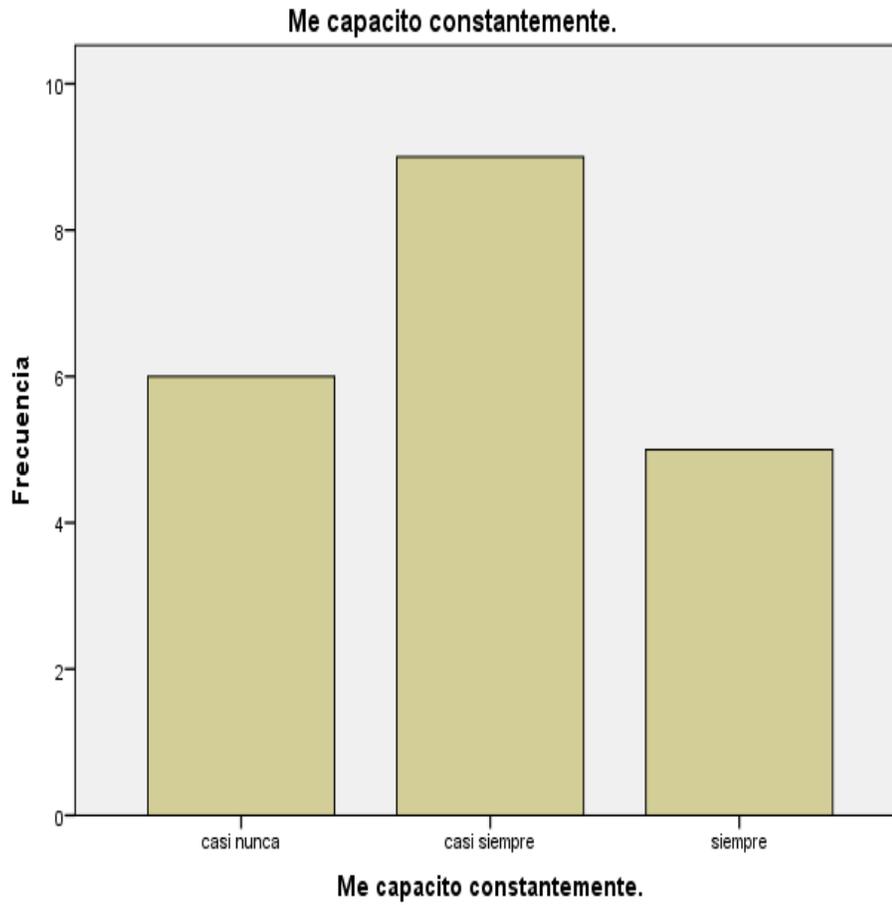
<b>Me</b>	<b>capacito</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	6	10,3	30,0	30,0
	casi siempre	9	15,5	45,0	75,0
	siempre	5	8,6	25,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
Total		58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

## GRÁFICO 45

### CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T. Fecha: 2/12/2016

**TABLA N° 38**

**COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL**

<b>Domino mis actitudes frente a mis estados de ánimo.</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Válidos	casi nunca	4	6,9	20,0	20,0
	casi siempre	9	15,5	45,0	65,0
	siempre	7	12,1	35,0	100,0
	Total	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
	Total	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

Existe un representante de 5 persona que aseguran tener problemas para dominar sus conductas lo que es un gran riesgo en la imagen institucional y puede afectar la relación con los proveedores.

**TABLA N° 39**

**FRECUENCIA DE VIRTUDES DEL PERSONAL**

<b>ITEM:</b>	<b>Muestro</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>más virtudes que defectos</b>					
Válidos	casi siempre	12	20,7	60,0	60,0
	siempre	8	13,8	40,0	100,0
	<b>Total</b>	20	34,5	100,0	
Perdidos	Sistema	38	65,5		
	<b>Total</b>	58	100,0		

Fuente: Elaboración propia Autor: Fabiola Aguirre T.

Fecha: 2/12/2016

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo al valor 0.603 entre las variables comunicación y proceso de compras en la correlación de Pearson se concluye que existe relación causa efecto y considerando que la variable interviniente perfil del negociador afecta ambas variables con un 0.946 a la variable comunicación y al proceso de compras con un 0.267 también en la correlación de Pearson.

Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis general alternativa “La buena aplicación de las comunicaciones facilita y mejora el proceso de compras al obtenerse un 99% de validación y un 1% de margen de error para las variables comunicación (independiente), negociación (dependiente) y perfil del negociador (interviniente). Así se confirma la relación entre las variables.

Como lo hicieron Filkas, Fisher y Ury, constatamos que los negociadores poseen una buena comunicación, resultado de las habilidades creadas al interactuar diariamente con los proveedores y que logran un alto grado de concentración según intereses (objetivos) así como la habilidad para persuadir y escuchar con paciencia pese a situaciones de conflicto.

1. La comunicación incrementar su influencia durante el cierre y contabilidad en el proceso de compras.
2. Los tipos de comunicación que se emplea con mayor frecuencia son los verbales sean escritos u orales y de orden descendente, este proceso se alarga hasta el momento del cierre en el cual se plasma con meticulosidad todos las condiciones y cláusulas que surjan como resultado de la compra.
3. Respecto a las diferencias que puedan existir en la comunicación por el cargo que ocupe el negociador, queda probado que los gerentes poseen mejores cualidades para la negociación que les permite establecer mayor cantidad de alianzas estratégicas.
4. Sobre el efecto de las barreras de la comunicación en las negociaciones, se obtuvo que el personal encargado de las compras a logrado superar las dificultades por lo que existe un mínimo riesgo, pero la disminución del puntaje de barreras física indicaría que este problema en algún momento puede aflorar perjudicando la aptitud de los negociadores para desempeñar la negociación.

5. Los canales de comunicación empleados en la negociación son los formales e informales. Sin embargo, son los canales formales los que frecuentemente se usan y tienen mayor eficacia porque genera mayor seguridad sobre el cumplimiento de la información que intercambian y sobre todo en los acuerdos.

Los hábitos de los negociadores encuestados buscan la calidad y confianza que inspire el proveedor para elegir el más conveniente, logrando así generar funciones prácticas, que con regularidad influyen en el proceso de la negociación, además del comportamiento de los negociadores debido a que es la sub dimensión con mayor puntaje dentro de los niveles de excelencia que se han obtenido, esta característica al parecer es un rasgo consecuente de la trayectoria y experiencia de los negociadores.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda:

1. Promover la capacitación del personal en el dominio y fluidez de la palabra para así lograr mayor control en el proceso de la negociación derivado de una buena comunicación, también es importante resaltar que se debe tomar en cuenta la actitud del negociador ante cualquier eventualidad interna o externa a la empresa.
2. Personalizar los medios de comunicación formal como formatos de uso tradicional en medio digitales automáticos; así mismo, asegurar los medios digitales informales mediante un manual de proceso para evitar el mal uso de estas comunicaciones y evitar que pierdan su relación de proveedor cliente.

3. Mejorar las líneas de comunicación interna y empoderamiento del personal para negociar con mayor poder de influencia con los proveedores de Jhomeron S.A.C.

4. Las barreras de la comunicación pueden ser identificadas y reducidas mediante un control y registro de acontecimiento trascendentes en el área de compras, también se puede realizar evaluaciones periódicas en el área de compras que contengan los puntos que recoge esta investigación así como otros que puedan ir surgiendo por la necesidad del mercado e incluso se puede promover la investigación de los aspectos internos de la empresa; es decir, buscar y crear mayores referentes científicos de la actividad que realiza la empresa.

5. Los canales más usados como el multimedia, la telefonía, correo y aplicaciones de redes sociales por teléfono móvil como wasap y Messenger pueden ser renegociados para mejorar los servicios, seguridad y acceso de las comunicaciones de los diversos operadores.

## CAPITULO VII

### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

#### TESIS

1. Alemán Lupu, Katherine Marizet; (2014) **“Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora JORDAN S.R.L. de la ciudad de tumbes”**-Tesis- Trujillo-Perú
2. Amaya López, Daniela; Silva Cano, José Miguel; (2013) **“Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea”**, -Tesis- Chia, Universidad de la Sabana Ingeniería Industrial.
3. Balarezo Toro Byron, David (2014) **“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”**- Tesis - Ecuador
4. Chester Louis, Karras; **“Características de un buen negociador”** Estados Unidos-1970
5. Guerrero Vera, Gema Maribel; (2011) **“Proyecto de planificación recursos empresariales – ERP-Módulo de adquisiciones – Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador**
6. Ortiz Acevedo, José Carlos, (2014) **“Propuesta de mejora en la gestión de compras de una empresa textil de prendas interiores y exteriores femenina”**, -Tesis -Lima – Perú.

7. Paima Casique, Briggith; Villalobos Sevillano, María M.; (2013) **“Influencia del sistema de control interno del área de compras en la rentabilidad de la empresa Autonort Trujillo S.A. de la ciudad de Trujillo”**, -Tesis - Perú

8. Rolando Rivas Raimundo, Alvaro, Hidalgo Menjívar, Carlos Humberto, Ramírez Ortega, Mauricio Antonio; (2010) **“Diagnostico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo”**; -Tesis- El Salvador

9. Gómez Aguilar, Marisol **“La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”**; 2007; Malaga, España.

10. Vargas, Lesbia, **“Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria”**. Trabajo de Tesis para optar al Grado de Magister en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, 2003; Venezuela

## **REVISTAS ACADÉMICAS**

6. Belén Rivera, Alix; Rodolfo Rojas, Luis; Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández, Teresita (2005) **“La comunicación como herramienta de gestión organizacional”**; Revista Negotium / Ciencias Gerenciales. Vol. 1 N° 2. Universidad del Zulia, Maracaibo, - Venezuela

7. Sarkis, J. y Talluri, S. (2002). **“A model for strategic supplier selection. The Journal of Supply Chain Management”**

## **TEXTOS DE REFERENCIA**

1. Berlo, K. (1969) **“El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y la práctica”**. Edit. El Ateneo (1977) Octava reimpresión, Argentina.

2. Berges, L. (2011). **“Gestión de Empresas de Comunicación”**. Sevilla, España Comunicación Social CS.

3. Capriotti, P. (2009). **“Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa”**. Colección de libros de la empresa, Santiago, Chile.

4. Chen, I. Y Paulraj, A. (2004). **“Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework”**. Londres: International Journal of Production Research.

5. Chiang, M. (2012) **“Comunicación Interna”** – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España: Editorial Vértice.

6. Chiavenato, Idalberto. (2007). **“Administración De Recursos Humanos”**. Editorial McGraw-Hill. México D.F

7. Claros, R., y León, O. (2012). **“Control interno como herramienta de gestión y evaluación”**. (1° ed.). Lima: Pacifico Editores S.A.C.
8. Garcia, J. (2011), **“La Comunicación Interna”**, Madrid, España: Díaz de Santos.
9. Fernández collado, C. Y galguera, L. (2008). **“La comunicación humana en el mundo contemporáneo”**. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
10. Fernandez, D. (2010). **“Comunicación Empresarial y Atención al Cliente”**. Madrid, España: Paraninfo.
11. Fernandez, E. (2010). **“Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario”**. Madrid, España: Paraninfo.
12. Fisher Roger y Ury William, en su libro **“Llegar a sí: acuerdo de negociación sin ceder”**. Editorial Norma. Lima- Perú. (2001).
13. Goldhaber, G (1984). **“Comunicación Organizacional”** Primera Edición. Editorial Diana. México
14. Herrera, Aldana. (2006).” **El arte de la negociación para triunfar”**. Editorial Trillas. México D.F.
15. King Núñez, Karla Ivette (2012) **“Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría”**, BLOCK: GESTIOPOLIS-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, 29/03/2012

16. Libaert, T. (2008). **“El plan de comunicación organizacional”**. México: Limusa
17. Mantilla, S. (2005). **“Control interno informe COSO”**. (1° ed.). Bogotá: Esfera editores Ltda.
18. Martin, F. (2010). **“Comunicación en las Empresas e Instituciones”**. Salamanca, España: Ediciones Universidad Salamanca.
19. Monterroso, Elda; (2002) **“La gestión del abastecimiento”**, Editorial Universidad Nacional de Lujan- agosto.
20. Montoya Palacio, A. (2002). **“Conceptos modernos de Administración de Compras”** (pp. 33-34) (pp. 147-159). Bogotá, Colombia: Grupo editorial Norma
21. Ocampo Villegas, María Cristina (2007). **“Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización”**. Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-56. ISBN 958-648-459-9
22. Park,J.; Shin, K.; Chan, T.y Park, J. (2010). **“An integrative framework for supplier relationship management”**. Seúl: Industrial Management & Data Systems Vol. 110 No. 4, 2010 pp. 495-515.
23. RebeiL, M. (2010). **“El poder de la comunicación en las organizaciones”**. México, Editorial AMCO. México

24. Sanz, M. (2011). **“Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación”** Empresarial. Madrid, España: ESIC.

25. Sanchez, P. (2010). **“Comunicación Empresarial y Atención al Cliente”**. Madrid, España: EDITEX.

26. Tironi, E y Cavallo, A. (2004). **“Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales”**. Tauros Editora. Madrid, 2004

27. Van weele, A.J. (2005). **“Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice”**. London: Thomson Learning.

28. Varona, F. 2009. **“La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI”**. Federico Varona Madrid.- Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2009.

**ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Anexo 2: Levantamiento de información del proyecto de implementación SAP (SISTEMA INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN)**

**Anexo 3: Instrumentos:**

- **ESCALA DE TRANSFERENCIA INFORMATIVA**
- **ESCALA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO EN EL  
ÁREA  
  
DE COMPRAS**
- **ESCALA DE PERFIL NEGOCIADOR**









**Anexo 2: Levantamiento de información del proyecto de implementación  
SAP (SISTEMA INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN)**

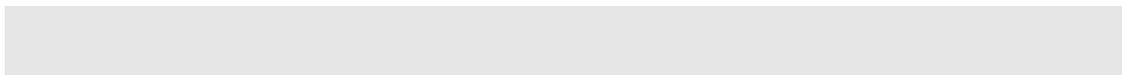


**Fase I. Inicio**

**Instrumento de recolección de información**

**Área: Compras**

**Seidor**, tiene el agrado de dirigirse a usted en esta oportunidad, con el fin de pedirle su colaboración en el levantamiento de información referida a procesos puntuales de su negocio. Para ello, le solicitamos pueda suministrarnos información a través de la reunión solicitada y del llenado de este instrumento. De antemano agradecemos su valiosa colaboración.



## Proceso de Compras

### Levantamiento de Información

#### 1. Generales:

Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de las resinas, pinturas, esmaltes, decorativos e industriales, disolventes y otros.

Cliente	Fecha
Jhomeron S.A.C.	23/08/2016

**Sistema Actual:** Cuentan con un sistema para el control logístico y generación de ordenes de compra llamado sistema Comercial.

#### 2. Proceso de Compras

##### Generalidades:

- Se generan 3 a 4 compras importadas aprox. al mes.
- Se generan aprox. 150 compras locales al mes. En Julio y Diciembre donde existen campaña se hacen el doble de órdenes de compra.
- Se compran Localmente producto para consumo interno.
- Existen también compras de servicios como son mantenimiento, fletes para despachos en casos de licitaciones, flete por compras a proveedores.

➤ Los proveedores extranjeros son aprox. 15 y los principales son de los siguientes países: USA, China, Brasil, México, Dinamarca, Corea, Colombia, Suecia y Suiza, Belgica, Alemania, etc.

➤ Condiciones de Pago para proveedores:

➤ Cantidad de decimales:

- Precios y Costos: 4 decimales
- Importes: 2 decimales
- Cantidades: 4 decimales
- Porcentaje: 4 decimales
- Tasas: 3 decimales
- Decimales en la consulta: decimales; 3

➤ Si Manejan Lotes.

➤ Al Intentar liberar stock por debajo del límite mínimo, qué desearía que el sistema hiciera: solo será necesarios alertas sin bloqueo.

Mensaje de Advertencia.

➤ Su empresa permite incurrir en un stock negativo: NO

➤ El costeo será único para todos los almacenes.

➤ Control de stock a nivel de Empresa.

**Maestro de Proveedores:**

- El mantenimiento del maestro de proveedores (CREAR NUEVOS, ACTUALIZAR) en SAP lo realizará el área de Logística y/o el área de Contabilidad.

- La codificación que se utilizará será la letra “P” seguida del RUC para persona jurídica o DNI para persona Natural incluyendo empleados. Para los proveedores extranjeros se utilizaría la siguiente estructura: “PX”+ correlativo de 9 dígitos.

Ejm: PX00000001

- Identificar que proveedores están afectos a Renta de cuarta y llenar la plantilla de Impuestos respectiva que se incluyen en las plantillas de maestro de proveedores

- Se tienen los siguientes Grupo de Proveedores:

101	PROVEEDORES NACIONALES
103	PROVEEDORES EXTRANJEROS
105	EMPLEADOS
106	BANCOS
107	VENEDORES
	COBRADORES
108	
109	AGENCIA DE TRANSPORTE

**Maestro de Artículos:**

**Estructura del Código de Artículo:** El mantenimiento (creación, modificación) lo hará el área de Producción. Debe contener el código autogenerado con una estructura de 10 caracteres que se compone de la siguiente manera: AABBC-XX, donde:

AA = Familia

BB = Clase

C = Tipo

XXX = Correlativo de 3 dígitos.

Ejemplo: AABBCXXX

**Nota:** Se requiere adicionar los campos de usuarios siguientes:

- Color: Se creará una tabla con el código De color y la descripción.

El código tendrá 3 caracteres numéricos.

- Unidad: Se creará una tabla con el código De unidad y la descripción. El código tendrá 3 caracteres numéricos.

- Familia Etiqueta: Código de 2 caracteres. Se debe entregar la tablita respectiva

- Formato de Etiqueta: La etiqueta debe tener impreso:

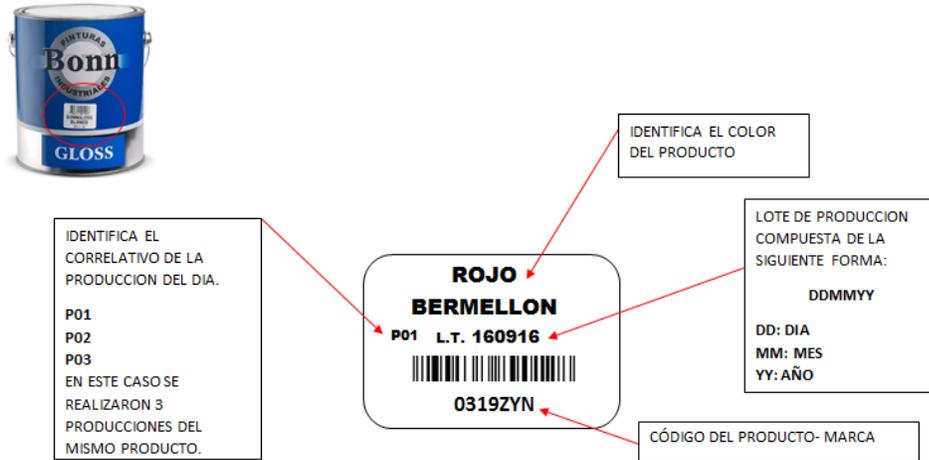
- ❖ COLOR

- ❖ LOTE(AUTOMATICO SAP)+

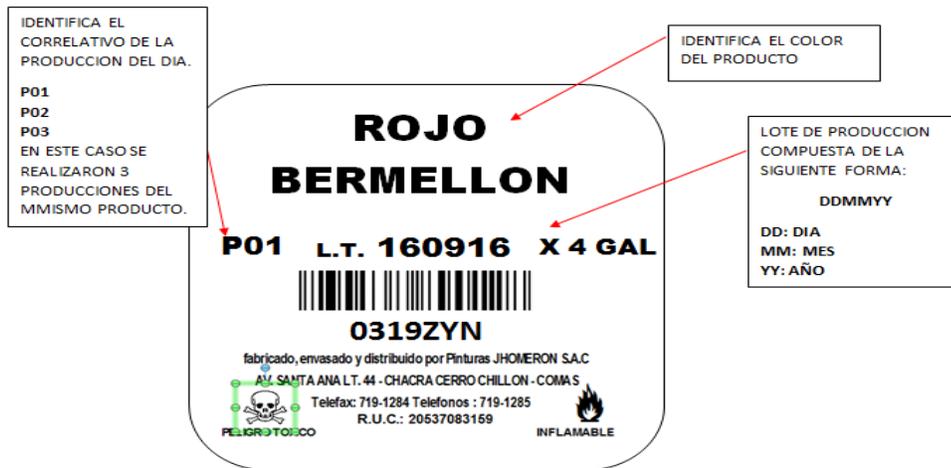
- ❖ P+X (Correlativo de 1 digitos)

- ❖ Código de barra del artículo
- ❖ Codigo del artículo

Diseño de Etiqueta para Producción:



Diseño de Etiqueta para Cajas:



Diseño de Etiqueta para Despacho:



El correlativo de 1 digitos es el nro. de Lote que se produce en el día de un mismo producto

Adicional debería imprimirse en la etiqueta el correlativo anteponiendo la letra "P".

Requieren mantener un stock de etiquetas. En el costo de las etiquetas se debe incluir el costo de la impresión. Para esto se deberá adicionar las etiquetas como un producto mas a producir. Se deben crear Lista de materiales para la producción de etiquetas incluyendo el servicio de impresión, tinta, etiquetas, etc. Es necesario crear el codigo de etiqueta, las tintan, el servicio, y todo lo que se incluirá en el costeo en el maestro de artículos.

### **Tabla de Tipos:**

Los Tipos tendrán dependencia directa con sus Familias y sus clases. Será como sigue:

- *Grupos de artículos:* Se muestra a continuación la relación de los grupos.

- *Propiedades de Artículos:*

- PROPIEDAD 1: CONTROLADO SUNAT
- PROPIEDAD 2: CONTROLADO MIPRO
- PROPIEDAD 3: CONT IQF
- PROPIEDAD 4: CONT MET
- PROPIEDAD 5: MP IMPORTADO

### **Compras Importadas:**

Los productos que se importan son:

- Hojalatas
- Resinas Acrílicos:
- Productos Químicos: metil metacrilato, anhídrido ftálico, anhídrido maleico, glicerina, , resinas, synthacril, bermocol, dióxido de titanio, dietilenglicol, pulidor, pigmentos.
- Papel filtro
- Máquina para fabricar pintura
- Máquina para colar resina

a. **Compras Importadas - Proceso En SAP:**

1. Solicitudes de Compra/Requerimientos: Es un documento obligatorio y lo hará el área que solicite los productos. Algunas solicitudes que se generen a partir del Asistente de Aprovisionamiento de Compras.

**IMPORTANTE:**

**Se trabajará con Lista de Precios para las compras por producto. Se manejará 2 listas de precios, una en soles y una en dólares. Las listas de precios de compras se deben entregar sin IGV.**

Autorización: Las Solicitudes no pasarán por la Autorizaciones.

2. Ofertas de Compra/ Cotizaciones: Se ingresarán todas las cotizaciones por el área de logística al sistema. Con el informe de comparación de ofertas de compras se elegirá la mejor cotización. Las cotizaciones no pasarán por autorizaciones. No son documentos obligatorios.

3. Órdenes de Compra: Las registra el área de Logística y pasarán por autorización del gerente general. Es un documento obligatorio.

Se requiere entonces la impresión de la firma del gerente general en el formato de orden de compra una vez aprobada.

La estructura de numeración de orden de compra dependerá del campo Tipo de Compra: Nacional o Importada.

Estructura de numeración de la Orden de Compra Importada:

OCI + año + correlativo de 4 dígitos

Estructura de numeración de la Orden de Compra Local:

OCN + año + correlativo de 4 dígitos

Campos de usuarios que se debe agregar son:

- Tipo de Compra: Importada, Nacional
- Vía: Marítima, Aérea, Terrestre, Multimodal
- Incoterm: FOB, CIF, FCA (FOB aéreo), EXW (Ex Works), CPT , CPI .
- Fecha aprox. de embarque
- Fecha aprox. de llegada

- Tiempo aprox. de sobreestadía (en días)
- Tiempo real de sobreestadía
- Compromiso de entrega (texto)
- Forma de Pago (Texto)
- Clasificación del Producto
- Tiempo de entrega (en días)
- Forwarder/Courier: (Lista de Proveedores)
- País de origen
- Nro. BL/AWB
- Nro.DUA
- Fecha DUA
- Autorizado por (Aquí va el usuario que aprobó el Requerimiento)
- Campo de observaciones (Texto 100 caracteres)
- ETD
- ETA
- Operador Logístico
- Agencia de aduana
- Nro. Invoice
- Nro. Seguro
- Estado de Nacionalización: Verde (salida inmediata), Naranja (2 a 3 días hábiles), Rojo (de 3 a 8 días hábiles)
- Nro. Requisición: (RQ-2016-XXXX)

- Cliente:
- Proyecto
- Fecha Requisición
- Días (Fecha Requisición – Fecha Ingreso Almacén
- Referencia Aduana
- Nro. de Cotización del proveedor.

Necesitan imprimir las firmas de los aprobadores en la Orden de Compra.

4. Factura de Reserva: El proveedor acepta la orden de compra y envía el Invoice que deberá ser ingresada en SAP como Factura de Reserva por el área de Logística. Estas facturas deben de contener la fecha de emisión y fecha de vencimiento, precio, cantidad, etc., pactados e impresos en el invoice.

Entrada de Mercancías OP: Una vez que se libera la mercadería, debe ser ingresada al sistema SAP por la opción de Entrada de Mercancías por compras. A diferencia de las compras locales, los productos importados ya son de la empresa por lo que primero ingresarán a un almacén de Importación donde se realizará el costeo para luego trasladarlo al almacén

indicado para el consumo o para la venta. Las hará el área de Recepcion de Almacén.

La transferencia del almacén de importaciones al almacén para el consumo o la venta pasará por autorización del área de Logística.

5. Costeo de Importación o Precio de Entrega: Una vez que ingresa la mercadería al almacén de Importaciones se debe Costear. NO SE PODRA CONSUMIR NI VENDER PRODUCTOS DE ESTE ALMACEN DE IMPORTACIONES. El costeo se realizará con las facturas reales o de no tener las facturas reales entonces se costeará con la proforma enviada por el agente de aduana que debe ser hasta un 95% de los costos reales y el otro 5% se ajustaría contra la mercadería o con asientos manuales sin utilizar cuentas de existencias. En un solo costeo de Importación también se pueden incluir mercadería de más de un proveedor.

El Costeo de Importación lo hará Logística.

Para el costeo se deben considerar los siguientes conceptos, los cuales se prorratarán en base al valor:

- Flete en Origen (Valor incl. Todos los derechos)
- Flete Internacional (Valor incl. Todos los derechos)
- Seguro (Valor incl. Todos los derechos)

- Advalorem (Valor incl. Todos los derechos)
- Tasa de Despacho (Valor incl. Todos los derechos)
- Comisión del Agente (Valor incl. Todos los derechos)
- Gastos de Almacén (Valor incl. Todos los derechos)
- Handling (Valor incl. Todos los derechos)
- Collect fee (Valor incl. Todos los derechos)
- Transporte Destino (Valor incl. Todos los derechos)
- Gastos Operativos (Valor incl. Todos los derechos)
- Gastos Administrativos (Valor incl. Todos los derechos)
- Reconocimiento Previo (Valor incl. Todos los derechos)
- Sobreestadía (Valor incl. Todos los derechos)
- Vistos Bueno (Valor incl. Todos los derechos)
- Contenedor (Valor incl. Todos los derechos)
- Gastos de descarga (Valor incl. Todos los derechos)
- Conocimiento de embarque (BL Otros

**IMPORTANTE:** Para el caso del registro de todos los comprobantes sustentatorios en el costeo de importación, se deberá crear estos conceptos en la Tabla de Gastos para que cuando el usuario responsable del registro, impute la cuenta contable 609 correctamente. Igualmente cada documento a registrar debe tener amarrado el Nro. de la Orden de Importación para posteriormente

poder realizar el análisis respectivo. Dicho Número iría en la pestaña de “Finanzas” en el campo “Entrada al diario”.

### **Listas de Precios:**

Se trabajará con una Lista de Precios de compra Importadas por producto.

### **Compras Locales**

#### **a. Compras Locales - Proceso Actual:**

Es el mismo proceso que las compras Importadas

#### **b. Compras Locales - Proceso En SAP:**

Solicitudes de Compra/Requerimientos: Es un documento obligatorio y lo hará el área que solicite los productos. Algunas solicitudes que se generen a partir del Asistente de Aprovechamiento de Compras.

**IMPORTANTE:**

**Se trabajará con Lista de Precios para las compras por producto.**

**Se manejará 2 listas de precios, una en soles y una en dólares. Las listas de precios de compras se deben entregar sin IGV.**

Autorización: Las Solicitudes no pasarán por la Autorizaciones.

Ofertas de Compra/ Cotizaciones: Se ingresarán todas las cotizaciones por el área de logística al sistema. Con el informe de comparación de ofertas de compras se elegirá la mejor cotización. Las cotizaciones no pasarán por autorizaciones. No son documentos obligatorios. Las cotizaciones deberían obtener los precios de las listas de precios de compra ya definidas.

Órdenes de Compra: Las registra el área de Logística y pasarán por autorización del gerente general. Es un documento obligatorio.

Se requiere entonces la impresión de la firma del gerente general en el formato de orden de compra una vez aprobada.

La estructura de numeración de orden de compra dependerá del campo Tipo de Compra: Nacional, o Importada o Controlado.

Estructura de numeración de la Orden de Compra Importada:

OCI + año + correlativo de 4 dígitos

. Estructura de numeración de la Orden de Compra Local:

OCN + año + correlativo de 4 dígitos

Para las ordenes de compra locales, si los artículos son Controlados, se requiere la firma del Ing. De Planta. Para identificar una compra de productos Controlados se agregará un valor mas dentro del campo "Tipo de Compra" que será "Controlado"

**1. Entrada de Mercadería OP**

Las hará el área de Recepcion del Almacén respectivo. Para compra de Insumos entrará al almacén de Insumos, para la compra de mercadería al almacén de Mercaderías, etc.Finalmente el almacén lo define el usuario al momento de realizar la Entrada de Mercancía en el sistema SAP.

Cuando el proveedor envía los productos en menos cantidad, la orden de compra se podría cerrar manualmente, el producto entra con su costo original de orden de compra y el proveedor envía una nota crédito.

2. Facturas de Compra: Las registrará el área de Contabilidad copiando de la entrada de mercancía.

**I. Autorizaciones:**

- Las autorizaciones a aplicar en el sistema SAP, se explica a lo largo de este documento

### **Compras Servicios**

Para las compras de Servicios se utilizarían en el proceso:

1. Orden de Compra: Se aplica la misma lógica que las compras locales e importadas para las ordenes de compra. Se debe agregar 1 campo de usuario:

a. Nro.contrato (string 50 caracteres)

2. Factura de Proveedores: Las registrará el área de Contabilidad copiando de la entrada de mercancía.

### **II. Otros Conceptos:**

➤ Los centros de costos serán campos obligatorios de utilizar en todos los formularios que se utilicen cuentas de Ingresos y Egresos.

### **III. Formatos de Impresión**

Órdenes de compra Importada

Órdenes de compra Nacional

**IV. Reportes:** Revisarán los reportes estándares del sistema SAP

**V. Usuarios:** 1 usuarios en el área de compras. Tendrán 1 licencia tipo Logística.

## ESCALA DE TRANSFERENCIA INFORMATIVA

**Tiempo de servicios:** Nuevo (menos de 1 año)  De 1 a 2 años  Antiguo

Proveedor

### Instrucciones

A continuación encontrará proposiciones relacionadas con sus capacidades para la transferencia de todo tipo de comunicación. Cada una tiene cuatro opciones para responder. Léalas cuidadosamente y coloque una "X" en una sola alternativa, la que mejor crea conveniente. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION**

Indicadores		Ítems	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	Casi Siempre (3)	Siempre (4)
Conceptualización y expresión	1	Elaboro con facilidad las ideas.				
Redacción	2	Expreso verbalmente mis ideas sin dificultad.				
	3	Redacto documentos con frecuencia.				
Léxico	4	Los proveedores entienden los mensajes que les remito.				
Síntesis	5	Redacto con rapidez y precisión.				
Dominio de expresiones.	6	Acompaño los mensajes con expresiones faciales, manuales u otros miembros en el momento de hablar.				
Dominio de herramientas tecnológicas, hardware y software para la comunicación.	7	Utilizo los textos documentarios, mensajes de texto digitales, formatos, reportes e informes para comunicarme.				
	8	Utilizo las llamadas, video llamadas y entrevistas para comunicarme.				
Sociabilidad	9	Realizo contacto asertivo con las personas.				

	10	Se diferencia las comunicaciones entre ejecutivos de mismo rango que de rangos menores.				
Capacidad de mando	11	Se clasifican los mensajes según el emisor.				
Elocuencia	12	Comparto apreciaciones personales con facilidad				
Objetividad	13	Redacto y exijo el cumplimiento de las normas.				
Habilidad informativa	14	Comunico noticias o avances				
Informaciones	15	Me mantengo informado sobre los cambios en el mercado de insumos.				
	16	Realizo estudios de mercado.				
Interpretación	17	Conozco y uso palabras que captan el interés del proveedor.				
	18	Existe mucha coherencia entre lo que expreso y lo que redacto.				
	19	Modelo la entonación para captar la atención.				
Rigurosidad del uso de medios de comunicación	20	Utilizo con frecuencia medios de comunicación especializados para Jhomeron. S.A.C.				
	21	Utilizo con frecuencia medios de comunicación libres				
Receptor	22	Retengo los mensajes.				
	23	Escucho atentamente				
	24	Mantengo la iniciativa en cada punto que se discute.				
	25	Comprendo y Analizo los mensajes recepcionados				
Circunstancias	26	Busco un momento para comunicarme.				
Verificación/ Confirmación	27	Realizo seguimiento a las comunicaciones				

Enfermedades limitantes	28	No presento limitaciones físicas para pronunciar, gesticular o expresar.				
Limitantes culturales	29	Conozco los hábitos, costumbres de los proveedores				
Limitantes procedimentales	30	Centro los procesos basándome solo en objetivos.				
Limitantes semánticas	31	Domino el idioma de los proveedores.				
	32	Adecuo mi vocabulario a las circunstancias.				
Relacionar	33	Emito mensajes para ejercer presión o supervisión.				
Motivación	34	Emito mensajes para influir en las acciones de otros.				

## ESCALA DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO EN EL ÀREA DE COMPRAS

### Instrucciones

A continuación, encontrará proposiciones, integradas por actitudes y sentimientos hacia las personas con las que se trabaja, colegas, jefes, clientes, alumnos, hacia el propio rol profesional. Cada una tiene seis opciones para responder. Lea cuidadosamente cada proposición y coloque "X" en una sola alternativa de respuesta, la que, mejor refleje su conducta. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Tenga en cuenta lo siguientes al responder.

Relación del área a la que pertenece con las compras:

Poco Relacionada

Indirecta

Directa

Indicadores		Ítems	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	Casi Siempre (3)	Siempre (4)
Políticas de compras organizacional.	35	Control de stock mínimo de cada insumo.				
	36	Solicitud para abastecimiento compras o servicios no programadas.				
	37	Recopilación de información técnica del producto.				
	38	Presupuesto previsto				
	39	Evaluación de propuestas y cotizaciones				
	40	Me contacto con varios proveedores para el mismo producto.				
	41	Actuó acorde a las políticas de la empresa.				
	42	Me afectaría que el proveedor obtenga mayor beneficio.				
	43	Identifico la percepción sobre la negociación del proveedor.				
	44	Evaluó el desenvolvimiento del proveedor.				

	45	Me sujeto a los procedimientos de la empresa.				
	46	Soy detallista en los procedimientos.				
	47	Tomo en cuenta las apreciaciones de los demás.				
	48	Preveo las circunstancias de la negociación.				
	49	Realizo concensos				
	50	Realizo un contacto asertivo de aceptación crítica.				
	51	Analizo los riesgos por compra y por producto				
	52	Uso de formatos legales, contables e industriales para establecer los contratos.				
	53	Formulo lineamientos para posibles incumplimientos del proveedor.				
	54	Verificación de tributos aplicables a los documentos de compra.				
	55	Comprobación de mercadería según orden de compra, orden de servicios o contrato.				
	56	Tenemos liquidez para el cumplimiento de pagos				
	57	Utilizamos Programa de pagos para la cancelación de obligaciones				
	58	Realizamos evaluación de compras.				
	59	Realizamos renegociaciones				
	60	Reconozco las debilidades y deficiencias de mi desempeño en el proceso de compra.				
	61	Comparo los resultados obtenidos con los planificados.				

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION**



## ESCALA DE PERFIL NEGOCIADOR

### Instrucciones

A continuación encontrará proposiciones relacionadas con su desempeño académico en la Maestría. Cada una tiene cuatro opciones para responder. Lea cuidadosamente cada proposición y coloque "X" en una sola una alternativa, la que, mayor refleje su comportamiento, conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Indicadores		Ítems	Nunca (1)	Casi Nunca (2)	Casi Siempre (3)	Siempre (4)
	62	Entiendo con facilidad las opiniones de los demás.				
	63	Coopero y respondo a las interrogantes del proveedor.				
	64	Aplico criterios de compras relacionadas.				
	65	Describo y Cito palabras o sucesos.				
	66	Genero soluciones prácticas.				
	67	Me capacito constantemente.				
	68	Tomo en cuenta las experiencias propias y ajenas.				
	69	Mantengo la concentración al momento de realizar mis labores				
	70	Trabajo con orden y limpieza				
	71	Muestro más virtudes que defectos				
	72	Trato de mejorar mi conducta.				
	73	Me comprometo y responsabilizo durante con el trabajo				

	74	Domino mis actitudes frente a mis estados de ánimo.				
	75	Tengo mentalidad positiva pese a los obstáculos.				
	76	Genero alianzas estratégicas con mis proveedores.				
	77	Tomo en cuenta el estado de ánimo del proveedor.				

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1

TITULO	PROBLEMAS	JUSTIFICACION	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
--------	-----------	---------------	-----------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------

<p>La aplicación de las comunicaciones en las compras de Jhomeron S.A.C.</p>	<p><b><u>PROBLEMA GENERAL</u></b></p> <p>¿En que medida influye la aplicación de las comunicaciones en el proceso de compra que realiza Jhomeron S.A.C.?</p> <p><b><u>PROBLEMAS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>a) ¿En qué momento se agudiza la comunicación en el proceso de compras de Jhomeron S.A.C.?</p> <p>b) ¿Qué tipos de comunicación se emplea con mayor frecuencia en el proceso de compra de Jhomeron S.A.C.?</p> <p>c) ¿Cuándo se negocia existe alguna diferencia en la comunicación según el cargo que ocupa el ejecutivo encargado de la compra?</p>	<p><b><u>JUSTIFICACIÓN TEÓRICA</u></b></p> <p>Dotar de evidencia empírica a la teoría de los investigadores Roger Fisher y William Ury, quienes sustentan la relación de estas variables.</p> <p><b><u>JUSTIFICACIÓN SOCIAL</u></b></p> <p>a) Se proporcionara soporte científico que mejorará la satisfacción de los jefes de sección en la negociación, la cooperación y comunicación entre los encargados de área, y los proveedores.</p> <p><b><u>JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA</u></b></p> <p>Se diseñarán y tomarán instrumentos que nos permitan medir tanto cuantitativamente como cualitativamente las actitudes, comportamientos y logros de los empleados vinculados a las compras.</p>	<p><b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b></p> <p>Establecer la medida en qué la aplicación de las comunicaciones influye sobre de compra que realizan los gerentes, jefes y personal relacionada a las compras.</p> <p><b><u>OBJETIVOS ESPECIFICOS</u></b></p> <p>a) Establecer las situaciones donde la comunicación es más fluida dentro del proceso de compras.</p> <p>b) Determinar los tipos de comunicación más usados, funciones, características e importancia dentro de las compras que realiza Jhomeron S.A.C.</p> <p>c) Analizar la variación de la comunicación y los resultados de la negociación según el nivel jerárquico de los ejecutivo encargado de la compras.</p>	<p><b><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></b></p> <p>H<sub>1</sub> La buena aplicación de las comunicaciones facilita y mejora el proceso de compras nacionales e internacionales.</p> <p><b><u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u></b></p> <p>f) La comunicación se agudiza durante el periodo de canje y soluciones.</p> <p>g) El tipo de comunicación más usado es el de soporte (verbal y no verbal), la ascendente y la exhortativa (respaldo legal).</p> <p>c) Existen diferencias en la comunicación y en los resultados de ellas; los cuales se incrementan según la experiencia y los conocimientos (teórico, cultural, legal y lingüístico) que posea el responsable de la compra.</p>	<p><b>X o V1: COMUNICACIÓN</b></p> <p><b>X<sub>1</sub>: Tipos</b></p> <p>X<sub>1.1</sub>: Según el soporte</p> <p>X<sub>1.1.1</sub>: Comunicación Verbal:</p> <p>X<sub>1.1.1.1</sub>: Oral</p> <p>X<sub>1.1.1.2</sub>: Escrita</p> <p>X<sub>1.1.2</sub>: Comunicación no Verbal</p> <p>X<sub>1.2</sub>: Según la Estructura</p> <p>X<sub>1.2.1</sub>: Ascendente</p> <p>X<sub>1.2.2</sub>: Descendente</p> <p>X<sub>1.2.3</sub>: Horizontal o Lateral</p> <p>1.3: Según su Obligatoriedad</p> <p>X<sub>1.3.1</sub>: Imperativa</p> <p>X<sub>1.3.2</sub>: Exhortativa</p> <p>X<sub>1.3.3</sub>: Informativa</p> <p><b>X<sub>2</sub>: Procesos</b></p> <p>X<sub>2.1</sub>: Fuente</p> <p>X<sub>2.2</sub>: Mensaje</p> <p>X<sub>2.3</sub>: Canal</p> <p>X<sub>2.3.1</sub>: Formales</p>	<p>X<sub>1.1</sub>:</p> <p>Conceptualización y expresión.</p> <p>X<sub>1.1.1</sub>: Redacción.</p> <p>X<sub>1.1.1.1</sub>: Léxico</p> <p>X<sub>1.1.2</sub>: Dominio de expresiones.</p> <p>X<sub>1.1.2.1</sub>: Dominio de herramientas tecnológicas, hardware y software para la comunicación.</p> <p>X<sub>1.2.1</sub>: Sociabilidad</p> <p>X<sub>1.3.2</sub>: Elocuencia.</p> <p>X<sub>1.3.3</sub>: Objetividad.</p> <p>X<sub>1.3.3.1</sub>: Habilidad informativa.</p> <p>X<sub>2.1</sub>: Informaciones</p> <p>X<sub>2.2</sub>: Interpretación.</p> <p>X<sub>2.3</sub>: Rigurosidad del uso de medios de comunicación</p>	<p>Facilidad de ideas.</p> <p>Expresión verbal de ideas.</p> <p>Redacción</p> <p>Legibilidad de mensajes.</p> <p>Expresión</p> <p>Uso de medios de comunicación básicos.</p> <p>Uso de medios de comunicación tecnológicos</p> <p>Contacto asertivo</p> <p>Jerarquía de comunicaciones</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Cumplimiento de las normas</p> <p>Información actualizada</p> <p>Compartimiento de información</p> <p>Uso de palabras claves</p> <p>Concordancia informativa</p> <p>Tono de voz</p> <p>Medios de comunicación especializados para Jhomeron. S.A.C.</p>	<p><b><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>Descriptiva y causal; correlacional.</p> <p><b><u>ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>multimodal.</p> <p><b><u>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>Es No experimental, transeccional – correlacional.</p> <p><b><u>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</u></b></p> <p>Enfoque mixto, deductivo y lógico.</p> <p><b><u>POBLACIÓN Y MUESTRA</u></b></p> <p>Universo 200 trabajadores, población 20 ejecutivos de compras, muestra 20 ejecutivos de compras y 440 proveedores.</p> <p><b><u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</u></b></p> <p><b><u>Técnicas:</u></b></p> <p>Fichaje, Entrevista, Test , análisis de documentos y software.</p> <p><b><u>Instrumentos:</u></b></p> <p>Guía de entrevista de comunicadores en compras</p> <p>Guía de entrevista de la transferencia informática de las comunicaciones.</p> <p>Guía de entrevista del perfil del negociador</p> <p><b><u>RECURSOS, COSTOS Y PRESUPUESTO</u></b></p> <p>Recursos propios.</p> <p><b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b></p> <p>Oficina de Archivos Generales y Registros</p>
--	--	---	--	---	--	--	--	---

	<p>d) ¿En qué medida afectan las barreras de la comunicación en las compras?</p> <p>e) ¿Qué canales de la comunicación son más efectivos en las compras?</p>	<p><b><u>JUSTIFICACION JURIDICA</u></b></p> <p>Se aplicarán leyes que enmarcan las relaciones comerciales.</p> <p><b><u>JUSTIFICACION PERSONAL</u></b></p> <p>Alcanzar la licenciatura con Tesis.</p>	<p>d) Determinar el riesgo que traen las barreras de comunicación e identificar cuáles son las que se presentan con frecuencia en las compras.</p> <p>e) Establecer los canales de comunicación que son más utilizados, analizar sus características y efectividad en las compras.</p>	<p>d) Las barreras de la comunicación perjudicando el proceso de compra.</p> <p>e) Para las negociaciones son efectivos y seguros los canales formales de la comunicación (documentos).</p>	<p>X<sub>2.3.2</sub>: Informales</p> <p>X<sub>2.4</sub>: Receptor</p> <p>X<sub>2.5</sub>: Ruido</p> <p>X<sub>2.6</sub>: Feedback</p> <p><b>X<sub>3</sub>: Barreras</b></p> <p>X<sub>3.1</sub>: Personales</p> <p>X<sub>3.1.1</sub>: Fisiológicas</p> <p>X<sub>3.1.2</sub>: Psicológicas</p> <p>X<sub>3.2</sub>: Físicas</p> <p>X<sub>3.3</sub>: Semánticas</p> <p><b>X<sub>4</sub>: Funciones</b></p> <p>X<sub>4.1</sub>: Control</p> <p>X<sub>4.2</sub>: Motivación</p> <p><b>Y o V2: ETAPAS DE COMPRA</b></p> <p>Y1.1Requerimiento de Compra</p>	<p>X<sub>2.4</sub>:Memoria</p> <p>X<sub>2.4</sub>: Concentración.</p> <p>X<sub>2.4</sub>: Comprensión lectora</p> <p>X<sub>2.5</sub>: Circunstancias</p> <p>X<sub>2.6</sub>:Verificación. confirmación</p> <p>X<sub>3.1.1</sub>: Enfermedades limitantes</p> <p>X<sub>3.1.2</sub>:Limitantes culturales</p> <p>X<sub>3.2</sub>:Limitantes procedimentales</p> <p>X<sub>3.3</sub>:Limitantes semánticas</p> <p>X<sub>4.1</sub>: Relacionar.</p> <p>X<sub>4.2</sub>: Motivación.</p> <p>Y<sub>1.1</sub>: Políticas de compras organizacional.</p>	<p>Medios de comunicación libres Memoria</p> <p>Atención</p> <p>Temas de interés común</p> <p>Capacidad de comprensión lectora.</p> <p>Oportunidad /circunstancias</p> <p>Seguimiento de las comunicaciones</p> <p>enfermedades físicas</p> <p>Hábitos y costumbres de los proveedores</p> <p>Centro los procesos basándome solo en objetivos.</p> <p>Idioma del receptor</p> <p>Vocabulario</p> <p>Presión o supervisión.</p> <p>Influencia</p> <p>Control de stock</p> <p>Requerimientos</p>	<p>Académicos-OAGRA-UNAC/FCA</p> <p>Artículos periodísticos</p> <p>Revistas.</p> <p>Artículos web, etc.</p>
--	--	---	--	---	--	---	--	---

					Y1.2Cotización del Producto	Y <sub>1.2</sub> :Ficha técnica	Especificaciones técnicas	
					Y1.3Proveedores	1.3:Busqueda de proveedores	Presupuesto	Propuestas
					Y1.4Negociación	Y <sub>1.4.1</sub> : Enfoque de la Negociación	Políticas de la empresa.	Enfoque de compra
						Y <sub>1.4.1</sub> : Empatía hacia el proveedor	Enfoque del proveedor.	Desenvolvimiento del proveedor.
					Y1.4.2: Proceso	Y <sub>1.4.2</sub> :Crear lineamientos.	Procedimientos de la empresa.	Soy detallista en los procedimientos.
					Y1.4.3: Aclaración y Justificación	Y <sub>1.4.3</sub> : Actitudes ante el conflicto.		Amplitud de percepción
					Y1.4.4: Acercamiento	Y <sub>1.4.4</sub> : Prevención	Anticipación	Consenso
						Y <sub>1.4.4</sub> : Identificación de sus intereses.	Aceptación crítica.	Análisis de riesgo.
					Y1.4.5: Cierre	Y <sub>1.4.5</sub> :Anticipar ideas.	Uso de formatos legales, contables e	

						Y <sub>1.4.5</sub> :Riesgo.	industriales para establecer los contratos.	
					Y1.5Compra/Contrato	Y <sub>1.5</sub> :Documentos legales y comerciales	Lineamientos para posibles incumplimientos del proveedor.	
					Y1.6 Contabilidad		Verificación de tributos aplicables a los documentos de compra.	
					Y1.7Recepción de Mercadería		Comprobación de mercadería según orden de compra, orden de servicios o contrato.	
					Y1.8Cancelación	Y <sub>2.10</sub> : Liquidez.	Liquidez y cumplimiento de pagos Programa de pagos	
					Y1.9Evaluación Post Compra	Y <sub>2.12</sub> : Capacidad para valor en forma conjunta.	Evaluación de compras. Renegociaciones	
					Y1.10Fee Back	1.1: Sensibilización.	Autocritica  FODA del proceso	
					<b>V3 o Z: PERFIL DE PERSONALIDAD</b>			
					<b>Z 1: habilidades</b>			
					Z <sub>1.1</sub> : Empatía	Z <sub>1.2</sub> : Escuchar	Entiendo con facilidad las opiniones de los demás.	
					Z <sub>1.2</sub> : Buen oyente		Interrogantes del proveedor.	
					Z <sub>1.3</sub> : Buen juicio	Z <sub>2.2</sub> : Experiencias.	Criterios de compras relacionadas.	

					<p>Z<sub>1,4</sub>: Creatividad</p> <p><b>Z<sub>2</sub>: Conocimiento</b> Z<sub>2,1</sub>: Teóricos</p> <p>Z<sub>2,2</sub>: Empíricos</p> <p><b>Z<sub>3</sub>: Comportamiento</b> Z<sub>3,1</sub>: Disciplina</p> <p>Z<sub>3,2</sub>: Profesionalismo</p> <p><b>Z<sub>4</sub>: Psicología</b> Z<sub>4,1</sub>: Actitudes ante el conflicto.</p> <p>Z<sub>4,2</sub>: Empatía</p>	<p>Z<sub>1,4</sub>: Innovación</p> <p>Z<sub>2,1</sub>: Conocimientos</p> <p>Z<sub>3,1</sub>: Responsabilidad</p> <p>Z<sub>3,2</sub>: Cambio en la conducta.</p>	<p>Describo y Cito palabras o sucesos.</p> <p>Genero soluciones prácticas.</p> <p>Capacitaciones</p> <p>Tomo en cuenta las experiencias propias y ajenas.</p> <p>Orden y limpieza Virtudes</p> <p>Mejora continua Compromiso</p> <p>Dominio de estado anímico</p> <p>Positivismo</p> <p>Capacidad de Interpretación psicológica</p>	
--	--	--	--	--	---	---	---	--

