



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Cadena de suministro en una empresa importadora de
herramientas para la industria metalmecánica, Lima 2017**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA

Br. Lozano Tacanga, Beyanira Shari

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA - PERÚ

2017

“Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmecánica, Lima 2017”

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Carmen Cecilia Brenneisen Bustamante

Secretario

Dr. Raúl Patrnoic Rengifo

Vocal

Mg. Fernando Nolazco Labajos

Asesor Metodólogo

Mg. Nolazco Labajos Fernando

Asesor Temático

MBA. De la Torre Tejada Abel

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mis queridos padres porque fueron mi motivo para no rendirme en este reto, Por confiar en mí y enseñarme a que todo lo que se desea se puede cumplir.

Agradecimiento

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

A mi asesor, MBA. Abel De la Torre Tejada por sus conocimientos brindados, su paciencia y apoyo en esta investigación.

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios internacionales, presento el trabajo de investigación holística denominado: Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmecánica, Lima 2017.

La investigación tiene como objetivo esencial: Brindar a la empresa Import Tools E. Richard S.A.C. herramientas que ayuden a la optimización de su cadena de suministro mediante la implementación de procesos documentados formalmente y también poder redistribuir funciones específicas a los colaboradores.

La elaboración de la investigación consta de ocho capítulos siempre en línea con los requerimientos del formato APA y se distribuyen de la siguiente manera:

Capítulo I, exposición del problema de investigación que abarca desde la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación.

Capítulo II, muestra el marco teórico y metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos aplicados en la propuesta, antecedentes y la estructura metodológica a desarrollar en esta investigación.

Capítulo III, corresponde a la empresa, donde se detalla las principales actividades que en ella se desempeñan.

Capítulo IV, presentación del trabajo de campo que engloba el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de los datos recogidos que son empleados para el diagnóstico final.

Capítulo V, expone la propuesta de la investigación denominada “Propuesta de mejora en la cadena de suministro.”

Capítulo VI, realiza la discusión, considerando los fundamentos teóricos con los antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación mediante la triangulación para elaborar los constructos que son objetivos de la tesis.

Capítulo VII, conclusiones y sugerencias.

Capítulo VIII, listado de las referencias bibliográficas usadas y que da soporte teórico a la elaboración de la presente investigación.

Señores miembros del jurado quedo atenta a que esta investigación considere su evolución y merezca su aprobación para ser aplicado en el contexto de la empresa estudiada.

Br. Beyanira Shari Lozano Tacanga

DNI: 76446215

Índice

	Pag.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1	Marco teórico	24
2.1.1	Sustento teórico	25
2.1.2	Antecedentes	29
2.1.3	Marco conceptual	35
2.2	Metodología	49
2.2.1	Sintagma	49
2.2.2	Enfoque	49
2.2.3	Tipo	50
2.2.4	Diseño	50
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	51
2.2.6	Unidad de análisis	51
2.2.7	Técnicas e instrumentos	53
2.2.8	Procedimiento para la recopilación de datos	56
2.2.9	Método de análisis de datos	57
2.2.10	Mapeamiento	59

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1	Descripción de la empresa	61
3.2	Marco legal de la empresa	62
3.3	Actividad económica de la empresa	62
3.4	Información tributaria de la empresa	62
3.5	Información económica y financiera de la empresa	62
3.6	Proyectos actuales	62

3.7	Perspectiva empresarial	62
-----	-------------------------	----

CAPÍTULO IV TRABAJO DE CAMPO

4.1	Diagnóstico cuantitativo	64
4.2	Diagnóstico cualitativo	69
4.3	Triangulación de datos: Diagnóstico final	75

CAPÍTULO V PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN “PROPUESTA DE MEJORA EN LA CADENA DE SUMINISTRO”

5.1	Fundamentos de la propuesta	80
5.2	Objetivos de la propuesta	81
5.3	Problema	81
5.4	Justificación	82
5.5	Resultados esperados	83
5.6	Plan de Actividades	84
5.7	Evidencias	89
5.8	Presupuesto	90
5.9	Diagrama de Gantt	91
5.10	Flujo de caja	92
5.11	Viabilidad económica de la propuesta	93
5.12	Validación de la propuesta	94

CAPÍTULO VI DISCUSIÓN

6.1	Discusión	96
-----	-----------	----

**CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

7.1	Conclusiones	99
7.2	Sugerencias	100

**CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS**

Referencias bibliográficas	103
----------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación	109
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	110
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	114
Anexo 4: Fichas de validación del instrumento cuantitativo	116
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	125
Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa	129
Anexo 7: Evidencia de la propuesta	130

Índice de tablas

Tabla 1. Muestra holística para la investigación.	52
Tabla 2. Validez de expertos	55
Tabla 3. Análisis de confiabilidad	55
Tabla 4. Planeación	64
Tabla 5. Administración de inventarios	65
Tabla 6. Administración de almacenes	69
Tabla 7. Gestión de transporte	70

Tabla 8. Cadena de suministro	71
Tabla 9. Plan de actividades de la propuesta	85
Tabla 10. Pilares estratégicos	89
Tabla 11. Presupuesto de implementación y control del modelo SCOR	90
Tabla 12. Presupuesto de la implementación del App móvil	90
Tabla 13. Flujo de caja escenario optimista	93

Índice de figuras

Figura 1. El ciclo de la Administración por objetivos	26
Figura 2. Mapeamiento de la investigación. Elaboración Propia	59
Figura 3. Planeación	64
Figura 4. Administración de inventarios	68
Figura 5. Administración de almacenes	69
Figura 6. Gestión de transporte	70
Figura 7. Cadena de suministro	71
Figura 8. Resumen de la cadena de suministro	84
Figura 9. Diseño del MOF	95

Índice de cuadros

Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes	51
Cuadro 2. Diagrama de Gantt	91
Cuadro 3. Flujo de caja escenario optimista	98

Cuadro 4. Flujo de caja escenario probable	98
Cuadro 5. Flujo de caja escenario pesimista	98

Resumen

La presente investigación expone la necesidad de implementar procesos internos para mejorar la efectividad en la cadena de suministro en la empresa Import Tools E. Richard SAC, considerando la importancia que representa el buen manejo de los procesos internos dentro de una cadena de suministro para las organizaciones, por ello se decidió realizar una propuesta para implementar procesos internos estructurados y políticas que permitan un adecuado desarrollo de la cadena.

La investigación utilizó un sintagma holístico, el cual aplica la teoría del enfoque mixto, específicamente de tipo descriptiva, analítica y proyectiva utilizando un diseño transversal – longitudinal de tipo no experimental, cuya muestra es el 100% de la población debido que el equipo de colaboradores de la empresa es reducido; la recopilación de datos se realizó por medio de encuestas y entrevistas, que permitió recopilar la información necesaria para encontrar las principales carencias dentro de la cadena de suministro de la empresa.

Al carecer de procesos internos sólidos que permita regular el adecuado proceso de la cadena de suministro, se realiza una propuesta de mejora aplicando el modelo SCOR, la cual, esta adecuada a los problemas encontrados, mediante cinco procesos Planificación, aprovisionamiento, gestión, logística, devolución. Con la finalidad de tener un sistema de gestión del desempeño conjunto y promover la efectividad de la cadena, a través de la elaboración de políticas, procesos estructurados y un manual de organización y funciones.

Palabras claves: cadena de suministro, gestión, satisfacción del cliente, procesos internos, demanda de clientes

Abstract

This research exposes the need to implement internal processes to improve the effectiveness in the supply chain in the company Import Tools E. Richard SAC, considering the importance that represents the good management of internal processes within a supply chain for organizations, therefore it was decided to submit a proposal to implement structured internal processes and policies that allow an adequate development of the chain.

Research use a phrase holistic, which applies the theory of mixed approach, specifically type descriptive, analytic and projective using a cross – sectional desing - longitudinal of a non - experimental type, whose sample is 100% of the population due to the team of the company is reduced; data collection was conducted through surveys and interviews, which allowed you to collect the information needed to find major deficiencies within the supply chain of the company.

Lacking solid internal processes that allow regular adequate supply chain process, is designed a proposal for improvement by applying the model SCOR, which is adequate to the found problems, through five processes planning, provisioning, management, logistics, return. In order to have a joint performance management system and promote the effectiveness of the chain, through the elaboration of policies, structured processes and a manual of organization and functions.

Keywords: supply chain, management, satisfaction of the customer, internal processes, customers demand.

Introducción

La investigación realizada se basa en la necesidad que tiene la empresa para mejorar la mayor parte de los procesos internos de la cadena de suministro. Además, la falta de coordinación puede llegar a traer consigo efectos fatales en todas las fases del proceso; cabe resaltar que cuando no existe una concordancia en una cadena se llega a una gran falta de coordinación, lo que provoca el incremento de costos en inventarios, costos directos e indirectos en la recepción y envío, la pérdida de ventas y la insatisfacción del cliente. Al evaluar las fases de la cadena, se buscará llegar a la parte donde inicia el problema.

Para la elaboración y desarrollo de la presente investigación se analizó la siguiente categoría que se detalla a continuación.

Para la categoría cadena de suministro se tomó en consideración Santander (2014) quien menciona que la cadena de suministro es una red de organizaciones conectadas e interdependientes que trabajan juntas en forma cooperativa para poder controlar mejor el flujo de materiales o de información que inicia del proveedor hasta los usuarios finales.

Por lo tanto, la carencia de coordinación en la cadena da como consecuencia un efecto negativo en el desempeño de cada etapa, dañando las relaciones entre las diferentes fases y produciendo una pérdida de confianza.

Finalmente, se dará una solución a los problemas que presenten mayor incidencia por etapa y que a su vez genera una disminución de ventas; para lo cual se implementará un

manual de organización y funciones, flujogramas de procesos y políticas que permita conocer a cada colaborador sus funciones específicas y los procesos a seguir dentro de la empresa, la cual será beneficioso para el buen desarrollo de la cadena; también se propone un diseño de App para los dispositivos móviles de los vendedores que permita la optimización de la gestión del stock y la entrega de pedidos.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

A nivel mundial los países que representan mayor desarrollo en la industria metalmecánica son China, Alemania, Estados Unidos, Japón; y aunque Latinoamérica se encuentra aún en vías de desarrollo también generan una alta demanda porque son quienes exportan mayor maquinaria y productos a muchos países del mundo. De acuerdo a estudios realizados por la Asociación de Exportadores (Adex, 2017), China cuenta con una participación 22.8%, seguido de Estados Unidos (19.6%), México (4.6%), Alemania (3.1%) y Japón (2.9%). Las empresas dedicadas a la industria mundial de corte de metales tienen una necesidad por obtener herramientas de distintas características para poder entregar un producto terminado y de alta calidad.

Según el foro internacional de acero inoxidable (2017) la demanda global de productos de acero inoxidable se ha casi duplicado en los últimos 20 años y continúa creciendo a una tasa del 5% cada año. Casi 46 millones de toneladas de acero inoxidable fueron producidas en todo el mundo en el 2014, con un incremento de 70% desde el 2007, si bien es cierto este dinamismo fue resultado de un crecimiento en China en donde la producción paso del 13% de participación en el mercado global en 2007, a más 52% en 2016.

Por consiguiente, el sector de la industria metalmecánica es aquel que se aprovisiona de materia prima por su diseño tradicional de reciclaje de metales y también importando materia prima. Distintamente se abastece de las frecuentes importaciones y es así como empieza la cadena de suministro de este sector productor de metales y un sinnúmero de productos procedentes de dicha industria. Debido a la dificultad de mecanizar el acero inoxidable, los fabricantes han invertido una mayor cantidad de su tiempo y recursos en encontrar nuevas

formas de hacer frente a los desafíos impuestos por las aplicaciones. Es decir, aplicaciones en las nuevas formas de calidades de insertos indexables como en carburo (recubiertos y sin recubrir), inserto intercambiable de cermet, CBN, PCD y de cerámica; también en herramientas de carburo sólido, como en porta herramientas y cuerpos de fresado. Por lo cual, incluyen cambios en el diseño de las herramientas de corte, nuevas geometrías, la mejora en los refrigerantes y desarrollo de recubrimientos más resistentes para mejorar la función y la vida útil de la herramienta.

En Perú y según la Sociedad Nacional de Industria (2017), el sector metalmeccánico como parte de las exportaciones no tradicionales, ha registrado un aumento de 2.1% en febrero del 2017; obteniendo una participación del 61% entre las principales actividades del sector metalmeccánico. Por otro lado, PROMPERU (2017) establece que en enero se exportaron 624 subpartidas a 61 mercados por 431 empresas exportadoras, teniendo como principales empresas exportadoras a Distribuidora Cummins (US\$ 2 millones) y Ferreyros (US\$ 1 millón).

Es importante mencionar que la cadena de suministros en el sector metalmeccánico, es un componente vital para mantener su competitividad en el sector, entendiéndose tanto la necesidad de asociamiento estratégico, red logística óptima y reposiciones eficientes de los inventarios, que ayudaran a mejorar la satisfacción del usuario final.

La empresa IMPORT TOOLS RICHARD SAC está dedicada a la importación de herramientas de corte para los distintos sectores de la industria metalmeccánica y presenta una problemática a consecuencia de la gran demanda de herramientas por parte de las áreas de producción de maquinarias, fabricación de productos de acero, industria automotriz y de equipos para distintos transportes, industrias metálicas básicas, servicios técnicos

industriales, termo mecánica, construcciones metálicas, instalaciones y servicios metalúrgicos, reparación de productos para la industria, condición que genera un déficit en la entrega de herramientas importadas ya que su almacén no cuenta con el stock disponible al momento que lo solicita sus clientes potenciales, generando no solo insatisfacción en sus clientes, sino además pérdida de ventas adicionales y la oportunidad de negocio para sus competidores.

1.1.2 Formulación del problema

¿De qué manera mejorar la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramientas para la industria metal mecánica?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora en gestión de la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramientas para la industria metal mecánica.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la demanda existente, para poder cuantificar la demanda potencial y la demanda insatisfecha a futuro.

Categorizar las variables para el mejor manejo de la gestión de la cadena de suministro.

Diseñar la cadena logística implementando el modelo de evaluación SCOR, de manera que se puedan identificar el modelo actual y el modelo propuesto.

Validar los instrumentos de investigación y la propuesta mediante el juicio de expertos.

Evidenciar las mejoras de acuerdo al diagnóstico realizado.

1.3 Justificación

El trabajo de investigación buscara información acerca de las diversas herramientas para la buena gestión en la cadena de suministro con la finalidad de proporcionar conceptos e implementarlos en la empresa, ya que en la actualidad no cuenta con un buen lineamiento de gestión en la cadena de suministro que le permita marcar la diferencia entre sus competidores.

1.3.1 Justificación metodológica

Esta investigación se desarrollará mediante la holística mixta por que trabaja los procesos que tienen que ver con la creación, la formulación de propuestas novedosas, descripción y clasificación; considerando la información documental, bibliográfica y la del entorno actual. La cual nos permite un buen diagnóstico y a su vez una propuesta viable y sostenible.

1.3.2 Justificación práctica

La propuesta está basada en la necesidad que presenta la empresa en el tiempo de entrega de sus productos y la problemática que enfrentará este proceso, por lo cual se plantea un mejor rendimiento en la cadena de suministro para la distribución de herramientas rotativas con la finalidad de que esta empresa sea uno de los principales distribuidores de herramientas en el sector industrial de la metalmecánica. A su vez la siguiente propuesta ayudará a la empresa a contar con una ventaja en el mercado y tener una rentabilidad superior a la competencia; ya que crea valor para sus clientes mediante la mejora en el servicio de entrega eficiente de

su producto, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente y mantener un enfoque en la planificación de la demanda, en el proceso de compras y gestión de inventarios tanto en la comercialización y distribución de herramientas importadas para el sector de la industria metalmecánica.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Teoría Clásica de la administración

Henry Fayol plantea que la teoría clásica parte de un enfoque sistemático, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización (Chiavenato, 2006). Esta Teoría busca partir del todo organizacional y de su estructura para así garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas.

Según Chiavenato (2006), Urwick como autor clásico apoyado de la concepción fayoliana; propuso 4 principios de la administración:

Principio de especialización: cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de staff y la funcional.

Principio de la autoridad: debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

Principio de amplitud administrativa: este principio determina que cada superior solo debe tener cierto número de subordinados.

Principio de definición: los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicado a todos (p.76).

Por consiguiente, se puede decir que la teoría clásica formulo una teoría de la organización, la cual tiene en cuenta a la administración como ciencia para poder analizar racionalmente la organización; esta debe caracterizarse mediante una división del trabajo que puede ser horizontal o vertical. Sin embargo, a su vez se debe implementar políticas de

coordinación para poder garantizar una buena armonía del conjunto la cual en consecuencia permitirá alcanzar la eficiencia de la organización (Chiavenato, 2006).

Enfoque Neoclásico de la Administración

Modelo de Humble

Chiavenato (2006), no menciona, que Humble define a la Administración por objetivos (APO), como “un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa en definir sus metas de utilidad y crecimiento con la necesidad de que el gerente contribuya y se desarrolle. Es un estilo de gerencia exigente y remunerador” (p.207).

Es por ello que para el buen desarrollo de un programa de Administración por objetivos, se requiere de personal capacitado, tanto en la verificación crítica de los planes estratégicos y tácticos de la organización, la especificación de los resultados para cada encargado de la organización, así como los patrones de cumplimiento que necesita conseguir para la creación de un plan de mejora; cabe recalcar que lo menciona son aspectos interdependientes. Es por ello que la naturaleza dinámica del sistema puede demostrarse con el siguiente gráfico:

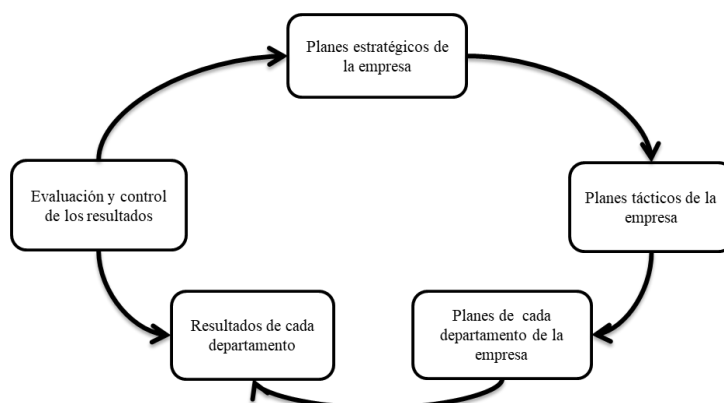


Figura 1. El ciclo de la Administración por objetivos.

Fuente: Chiavenato (2006).

Teoría de los Grafos

La teoría de los grafos abarca redes y diagramas de flechas para un sinnúmero de finalidades, dicha teoría brinda técnicas de planeación y programación por distintas redes que son utilizadas en las actividades para el área industrial, Por el cual las redes o diagramas de flechas se aplican en varios proyectos que involucran varias operaciones y etapas, distintos recursos y diferentes órganos, como también plazos y costos mínimos; que a su vez tienen que involucrarse de manera coordinada y sincronizada (Chiavenato,2006).

Teoría de Sistemas

El estudio de la teoría de sistemas es aquella que no busca solucionar problemas, sino su objetivo es realizar teorías y formulaciones conceptuales para tener una buena aplicación en la realidad experimental.

Según Chiavenato (2006), la teoría de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas que son:

Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo hace parte de un sistema más grande, el supra sistema.

Los sistemas son abiertos. Se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente (p.410).

En consecuencia, un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal forma que llega a producirse como un todo unificado.

Estrategia Kaizen

El termino Kaizen, es de origen Japonés, y significa una mejora continua donde involucra a todos; tanto a los dueños, administradores y colaboradores por igual. El principio por el cual se sostiene el método Kaizen, es aquel que consiste en incorporar de forma activa a todos los trabajadores de una organización todos sus continuos procesos de mejora, mediante aportes pequeños.

Para Wellington (1999):

Para el Kaizen, nada es estático y nada hay que mantenga el *status quo*, porque todo se debe revisar continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, sino continuas y constantes. El cambio es endémico. El Kaizen es una forma de pensar y de actuar basada en los siguientes principios: Promover el perfeccionamiento continuo, reconocer los problemas abiertamente, crear e incentivar equipos de trabajo, gestionar proyectos, desarrollar autodisciplina, capacitar y entrenar intensamente a todos los empleados (p.102).

Por consiguiente, el Kaizen no está basado en equipos especializados, sino en la participación de todos los colaboradores, recalando que el trabajo en equipo es un segmento fundamental, ya que no responsabiliza personalmente a alguien, sino a todos los que componen la organización, es por ello que se requieren personas con entusiasmo para razonar y que lo hagan mediante una forma crítica.

Reingeniería

La reingeniería es uno de los mayores impactos en los fenómenos gerenciales en las últimas décadas, debido a su rápida y apabullada expansión que va originando cambios continuos de grandes dimensiones en distintas organizaciones.

Para Hammer y Champy (1994), “La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (p.34). Se enfoca principalmente en la revisión exhaustiva de un proceso con la única finalidad de optimizarlo, para así disminuir gastos generados por las pérdidas de tiempo.

2.1.2 Antecedentes

Nacionales

Quevedo (2016), mediante su investigación denominada *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una Empresa Peruana Comercializadora de Productos Químicos*, tuvo como objetivo realizar un estudio que posibilite determinar que son las mejores prácticas y políticas para la gestión de la cadena de suministros en una compañía comercializadora de insumos químicos; identificando los procesos que se desarrollan de manera interna, a su vez flujogramas con la finalidad de diagnosticar los cuellos de botella e implementar el modelo de evaluación SCOR 8.0; asimismo, en la investigación se evidenció la falta de un control, documentación y estandarización de procesos, carencia de indicadores de desempeño que permita medir la gestión; llega a la conclusión que el modelo sugerido por el Supply chain council (SCOR) puede ser implementado en la evaluación de la cadena de suministro de una compañía peruana que está dedicada a la comercialización de insumos químicos. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis de utilizar el modelo de evaluación SCOR para analizar los procesos internos de la comercialización de herramientas de corte para la industria metalmecánica.

Espinoza (2014), mediante su investigación denominada *Diseño y planeación de la cadena de suministro para Empresa de Comercialización de Tractores Agrícolas a Nivel Nacional*, tuvo como objetivo realizar un estudio que pueda estimular el negocio agrícola mejorando su estructura logística y a su vez encontrar un método que apoye a pronosticar la demanda del mercado; idear sistemas y herramientas que posibiliten la toma de decisiones demostradas con información confiable y técnica, enfocando el estudio en investigar la problemática de la empresa mediante las principales directrices logísticas e interfuncionales mediante la comparación cualitativa y cuantitativa; asimismo, esta investigación, evidencio que la empresa ABSA tiene serios problemas debido a una inapropiada estructura de la cadena de suministro que conlleva a gastos exorbitantes, atención muy deficiente y una forma de actuar lenta comparada con las exigencias del mercado actual. La cual llega a la conclusión que al utilizar la metodología DRP se reducirán los gastos logísticos de la empresa. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis, ya que nos podemos guiar con la reducción de gastos en todos los procesos hasta llegar al usuario final.

Usco (2014), mediante su investigación denominada *Diagnóstico y mejora de la logística en una Distribuidora de Materiales de Construcción en la Región Junín*, tuvo como objetivo determinar y mejorar la logística de la empresa, usando como referencia la administración de inventarios, política de pedido EOQ y el uso del KanBan, aplicaron datos de los procesos actuales de la empresa para poder diagnosticar la situación; asimismo, llegaron a la conclusión de que, si se realiza un buen manejo de la administración se reduce costos y minimiza el tiempo de reposición, siempre y cuando se dé un buen uso a la clasificación ABC. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis, porque nos servirá de modelo para realizar una mejor propuesta para implementar, una eficaz cadena de suministro en la empresa dedicada a la importación y comercialización de herramientas de corte.

Limay y Ortiz (2013), mediante su investigación denominada *Mejora de la cadena de suministro de la empresa Motored S.A – Cajamarca para reducir los costos logísticos*, tuvo como objetivo esquematizar e implementar la mejora de la cadena de suministro en el área de repuestos; el diseño de la investigación fue de tipo cuasi experimental, utilizando como muestra a todos los trabajadores de la empresa Motored, tuvo como instrumento las encuestas y registro de ventas e inventarios, y llegaron a la conclusión que la implementación de los métodos propuestos permitirá mejorar el tiempo de respuesta, de la atención al cliente; además de tener un inventario conforme con la demanda del mercado y de este modo satisfacer las necesidades del cliente. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis, porque nos explica una manera de mejorar la cadena de suministro mediante el Layout y otros diseños.

Cárdenas (2013), mediante su investigación denominada *Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias*, tuvo como objetivo plantear alternativas de mejora en la gestión de abastecimiento, con el propósito de aumentar la rentabilidad y competitividad; mediante la variabilidad de la demanda e inventario promedio. Para ello han propuesto una implementación de un sistema actual de planeamiento que permite obtener el control en los costos generales de inventario, llegando a la conclusión que se puede implementar la metodología MRP por lo que la demanda se adecua al valor necesario para que esta metodología pueda ser implantada, teniendo así una frecuencia de compra óptima y menores costos totales. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis, por lo que dentro de la cadena de suministros tenemos que agilizar y optimizar la gestión del abastecimiento.

Internacionales

En Argentina, Fabio (2016), mediante su investigación denominada *Planificación y gestión de operaciones en Sistemas Logísticos de Distribución*, tuvo como objetivo desarrollar y aplicar una herramienta de gestión que mejore la eficiencia de la programación de operaciones en la planificación operativa de la distribución física de mercaderías. Por lo tanto el siguiente trabajo se enfocó en la utilización de un algoritmo de aproximación para la obtención de una solución viable del problema bajo estudio y que este lo suficientemente cerca de la solución óptima; particularmente se utilizó un algoritmo evolutivo; la cual logro identificar las relaciones entre los diferentes sistemas de información logística y sus procesos principales, dando un marco para la posible integración de la herramienta algorítmica; desarrollada en la tesis como un módulo de soporte para la toma de decisiones de programación y ruteo de vehículos, usando así información de tiempo real del sistema de gestión de transporte y el resto de los sistemas de información logística relacionados. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis, por que presenta una herramienta algorítmica que es adaptable como módulo de soporte para la toma de decisiones de acuerdo a información en tiempo real de una base de datos del Enterprise Resource Planning (ERP) y el Transportation Management System (TMS).

En Ecuador, Lozano y Delgado (2015), mediante su investigación *Análisis de la cadena de suministros de las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en la competitividad en los mercados de la Comunidad Andina de Naciones*, tuvo como objetivo comparar la cadena de suministro del sector metalmecánico de Guayaquil y el cómo incide en la competitividad de las empresas para la exportación a mercados de la comunidad andina, es por ello que realizaron un estudio descriptivo cuantitativo que permitió averiguar la incidencia de la productividad y competitividad que

se manifiestan en la cadena de suministro; a su vez se utilizaron entrevistas, encuestas y técnica documental para obtener información real; con la siguiente investigación se llegó a la conclusión de que la cadena de suministro es importante y que influye en la competitividad de las organizaciones del sector metalmecánica y también es importante poder contar con los recursos y herramientas necesarias para poder realizar las actividades de forma productiva y competente. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis en proponer innovación en los procesos, buscando siempre que cada proceso contribuya y se adapte a las exigencias del cliente, para poder lograr la excelencia en tiempos de entrega y calidad del producto.

En Ecuador, Cruz (2015), mediante su investigación denominada *Diseño de un sistema de cadena de suministros aplicable a una empresa de transporte de carga pesada. Caso LITENA Cia. Ltda.*, tuvo como objetivo esquematizar un sistema de cadena de suministro aplicada a una empresa de transporte de carga pesada; el diseño de la investigación es de tipo no experimental. Diagnosticando que los registros de costos de operación de las unidades son deficientes y que si se implementa un sistema de evaluación o cálculo de costos reales por unidad habrá una oportunidad de mejora. La investigación presenta un enfoque cuantitativo y se realizó mediante entrevista a expertos con trayectoria y experiencia en el negocio; asimismo esta investigación, posterior a la propuesta del diseño de un sistema para mejorar la cadena de suministro, llega la conclusión de que la gestión de la cadena de suministro optimiza los recursos físicos de la empresa; instalaciones, recurso humano, insumos, información con el cliente en todos los procesos principales, obteniendo el menor costo para tener mayor rentabilidad. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis en proponer procesos que generaran valor al momento de brindar el servicio al cliente y así obtener más ventaja competitiva ante los competidores.

En Colombia, Vega (2014), mediante su investigación denominada *Propuesta de mejoramiento en las operaciones de la cadena de suministro de Javegraf para disminuir el incumplimiento en entregas y mejorar el nivel de satisfacción al cliente*, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejoramiento utilizando los lineamientos de S&OP y el modelo SCOR en las operaciones de la cadena de suministro; diagnosticando la situación actual de los procesos y métodos presentes en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo a lo largo de la cadena de suministro; el diseño de la investigación es de tipo no experimental y que obtuvo resultados reales mediante encuestas online; para evaluar el nivel de satisfacción por el producto entregado; asimismo esta investigación, posterior a la propuesta de mejorar las operaciones de la cadena de suministro; llega a la conclusión que el modelo SCOR y S&OP son herramientas muy útiles, pero a la vez muy robustas para las distintas organizaciones por lo que es pertinente desglosarlas al nivel adecuado de madurez del sistema de cada compañía para que complementen correctamente en el trabajo hacia las mejoras de la cadena de suministro. Finalmente, el trabajo tiene relación con la tesis en proponer modelos que actualmente se están utilizando para mejorar una cadena de suministro.

En Colombia, Adarme (2011), mediante su investigación denominada *Desarrollo metodológico para la optimización de la cadena de suministro esbelta con m proveedores y n demandantes bajo condiciones de incertidumbre*, tuvo como objetivo diseñar una metodología que facilite gestionar la cadena de abastecimiento de forma esbelta. La investigación presenta una metodología compuesta por una evaluación cualitativa que incluye entrevistas a los integrantes de la cadena de suministro; diagnosticando practicas con beneficio individual en cada uno de los colaboradores la cual genera efectos negativos sobre el desempeño del sistema en conjunto; afectando niveles de cumplimiento e incrementando

costos en la cadena de suministro. Así mismo, esta investigación concluye que si se llega a implementar un buen modelo de gestión óptima, analizando con las teorías y métodos matemáticos en una cadena de suministro del sector industrial permitirá elevar un buen desempeño sobre la cual se podrán fijar acciones de mejora continua, obteniendo como resultado la optimización en el proceso de abastecimiento de forma esbelta.

2.1.3 Marco conceptual

Cadena de suministro

El término de la cadena de suministro o Supply chain, si bien es cierto fue publicado por primera vez en una entrevista realizada por la revista Final Time en 1982 al consultor y experto en logística Keith Oliver de la conocida consultora americana Booz Allen Hamilton. La cual tomo un poco de tiempo en poder adaptarse, ya que después de los 90 fue donde se hizo más conocido el termino, debido a que surgieron diversas publicaciones acerca del tema, el cual logro cambiar un término regular y que es muy estudiado en la actualidad (Jacoby, 2009).

Definición de la Cadena de suministro

La cadena de suministro se define como el conjunto de actividades prácticas que son repetitivos durante todo el canal de flujo del producto mediante el cual la materia prima se transforma en producto terminado y se agrega valor al cliente. Es por ello que gestionar los procesos de la cadena de suministro, se debe tener en cuenta aspectos internos y externos que están encargados de planificar y gestionar los flujos de información de todos los actores donde infiere el dinero y productos que tienen lugar en el interior de la empresa (Ballou, 2004).

La cadena de suministro es una red de organizaciones conectadas e interdependientes que trabajan juntas en forma cooperativa para poder controlar, manejar y mejorar el flujo; ya sea de materiales o información desde los proveedores hasta los usuarios finales (Santander, 2014).

Finalmente, la cadena de suministro es aquella que permite establecer el desempeño adecuado para poder atender las necesidades de los clientes que parten desde los procesos cooperativos con otros participantes de la cadena. Por tal motivo se es necesario el planteamiento de sistemas de medición del desempeño de la cadena de suministro que permitan alcanzar los objetivos y estrategias organizacionales de forma eficiente y eficaz.

Objetivo de la Cadena de Suministro

El objetivo de la cadena de suministro es lograr el beneficio de aumentar la rentabilidad de toda la cadena; es por ello que no nos servirá de nada evaluar las ganancias por etapas separadas de manera individual, ya que la finalidad es aumentar el valor total generado. Ese valor total será calculado en términos relacionados con la rentabilidad, por consiguiente se tendrá en cuenta todos los ingresos del cliente, debido a que es el único que entrega dinero por un producto o servicio dentro de la cadena, y además los costos en los que incurren todos los actores de esta cadena (Chopra & Meindl, 2008).

Gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro está definida como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de los negocios tradicionales y las tácticas utilizadas de acuerdo a sus funciones de negocio; al interior de la empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con la finalidad de mejorar el desempeño en un largo plazo, tanto dentro de la empresa como en toda la cadena de suministro. Es decir, es la estrategia a través

de la cual se gestión todas las actividades programadas dentro de las empresas que cuentan con una cadena de suministro óptima (Sanchez, 2008).

Planeación de la Cadena de Suministro

La fase será dirigida por las decisiones y política que se tomaran en el proceso de diseño; cabe destacar que en esta etapa de planeación va a concernir a una etapa de tiempo que puede ir de un semestre a un año. Lo más resaltante es el pronóstico de la demanda, la políticas de inventario y Mercados a atender (Chopra & Meindl, 2008).

Ejecución de la cadena de suministro

En la operación las compañías toman sus decisiones en un horizonte de tiempo semanal o diario con respecto a los pedidos de cada cliente. La meta de las operaciones de la cadena es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera (Chopra & Meindl, 2008).

Fases de la cadena de suministro

Cuando se menciona el termino de cadena de suministro también puede entenderse que solo un actor participa en cada etapa; por ejemplo un fabricante muchas veces es aquel que abastece a varios proveedores y luego abastecer a distintos distribuidores, por consiguiente, se va dando que la mayoría de cadenas de suministros son redes y que utilizan el termino de redes de suministro para describir las estructuras de las cadenas de suministro, en donde pueden incluir distintas etapas como los cliente, mayoristas, distribuidores, fabricantes, proveedores de componentes y materias primas.

Cada etapa de la cadena de suministro está conectada por el flujo de los productos, la informática y los fondos. Aquellos fondos suelen ocurrir en ambas direcciones y pueden ser gestionados por unas de las etapas o un intermediario (Chopra & Meindl, 2013).

Estrategia de la cadena de suministro

La estrategia de la cadena de suministro es aquella que debe empezarse firmemente con las necesidades actuales y futuras de los clientes. Donde debe implicarse las amenazas de la competencia nacional y extranjera. Debe tomarse en cuenta escenarios socioeconómicos y demográficos y a su vez evaluar con sinceridad sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta la empresa (Análisis FODA), la estrategia debe tener en cuenta la tecnología actual y futura disponible, por consiguiente, debe satisfacer los objetivos del beneficio económico de la empresa, como también un conjunto de acciones que les permita contar con una estrategia de competencia futura (Slone, Dittmann, Mentzer, 2011).

Administración de Inventarios

Es aquel proceso que requiere de información sobre las demandas esperadas, cantidad de inventario disponible y en proceso de pedido, de todos aquellos artículos que almacena la empresa en sus instalaciones.

Es por ello que Montero (2012), confirma que contar con inventarios conlleva a la disminución de las devoluciones de los productos y a su vez generan mayor satisfacción con el cliente; por consiguiente, una disminución frecuente del stock del inventario. Además, que si cuenta con un nivel adecuado de stock y conoce el equilibrio perfecto entre el nivel de la demanda y la inversión del inventario se maneja de una mejor manera.

Según Schroeder (2011) existen cuatro razones fundamentales por las que las empresas llevan un inventario:

Protección contra las incertidumbres: En los sistemas de inventarios siempre existen incertidumbres tanto en la oferta como en la demanda y en los tiempos de espera, es por ello que el inventario de seguridad es aquel que se mantiene para protegerse contra aquellas incertidumbres.

Permite una producción y compras económicas: Con mayor frecuencia resulta beneficioso al producir inventarios en lotes, ya que ello permite la producción en un punto en el tiempo, y a su vez es económico para la empresa.

Cubrir los cambios anticipados en la demanda o en la oferta: Surgen varias situaciones en las cuales se espera cambios en la demanda o en la oferta, lo que ocasiona que las empresas u organizaciones mantengan un inventario anticipado.

Prever el tránsito: Los inventarios que se desplazan de un lado a otro en la cadena de suministro se conocen como inventario en trámite o inventarios en tránsito. Aquellos inventarios son afectados por las decisiones de su ubicación o de la producción y por la elección del transportista.

El manejo de inventarios implica equilibrar la disponibilidad del producto o servicio al cliente, por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de la disponibilidad del producto. Para lo cual puede haber más de una manera de cumplir con los objetivos del servicio que se le brinda al cliente; es por ello que se busca disminuir los costos que intervienen en el inventario para cada nivel de servicio al cliente (Ballou, 2004).

Importancia y manejo de inventarios

Para el manejo de inventarios es importante tomar en cuenta que requiere una inversión de dinero proyectado para poder realizar compras de productos, y solo dicha cantidad está destinada a ello. Por lo tanto no puede ser utilizado para otro tipo de destino, ya que es una

cantidad representativa en los flujos del efectivo de cada empresa u organización. Por lo tanto, los inventarios toman una alta importancia; lo ideal es que tenga alta rotación y menos stock para así tener una alta rentabilidad.

Importancia y clasificación del stock

El stock hace referencia a los depósitos de materias primas, productos en procesos y productos terminados; como también a cualquier otro objeto que se mantiene en la cadena de suministro. Las razones por la cual se debe mantener los stocks están relacionadas con mejorar el servicio al cliente. Ya que dichas mercaderías poseen un valor económico notable que generan una inmovilización de capital para la empresa siempre y cuando cuenten con un alto volumen. El objetivo principal es poder mantener y mejorar continuamente un equilibrio económico y de nivel de servicio para que no se vean perjudicadas ambas partes. Es importante tener stock que permita atender a los clientes cuando lo necesiten para que puedan evitar futuras interrupciones o pérdidas por faltantes (Carreño, 2011).

Administración de almacenes

Proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material en proceso o terminado, así como el tratamiento e información de los datos generados. Es por ello que la dirección de almacenes se encuentra en el mapa de procesos logísticos, entre su gestión de existencias, proceso de gestión de pedidos y su distribución (Gutiérrez, 2005).

Importancia de los almacenes

El almacén es considerado un lugar de producción en el que se realizan una serie de procesos relacionados con la recepción, control, adecuación y ubicación de productos recibidos, a su vez el almacenamiento de productos en situaciones eficientes para su

conservación, identificación, selección y control del proceso de almacenaje. Por último, el recojo de productos y preparación de la expedición de acuerdo con los requerimientos de los clientes es llamado procesos de salida.

Es por ello que el almacén tiene que ser el más adecuado para que puedan realizar un rápida identificación y colocación del producto mediante los medios más modernos de almacenamiento donde se incluyen sistemas para llevar un buen control (Gutiérrez, 2005).

Objetivos de un sistema de almacenaje

Los principales objetivos del sistema de almacenaje son la rapidez de entrega, Fiabilidad, minimización de costos, maximización de volumen disponible, la matización de operaciones de manipulación y el transporte. Son de mayor importancia para lograr llegar a tener un almacenaje óptimo.

Gestión de almacenes

La gestión de almacenes es aquella que inicia desde el ingreso de mercaderías hasta su salida del almacén, atravesando por una adecuada conservación de los productos almacenados. La norma ISO 9000 es la que normaliza las actividades desarrolladas en el almacén, así como las zonas que una empresa debe habilitar para el aseguramiento del sistema de calidad (Claver, 2004).

A su vez las funciones primordiales que debe aportar un sistema de gestión de almacenes es facilitar el recuento de las mercancías en la zona de recepción, optimizar las ubicaciones de los productos en de acuerdo a las reglas designadas para la gestión del almacén, como también el facilitar las tareas de preparación de pedidos proporcionando la información necesaria (Gutiérrez, 2005).

Procesos para mejorar la gestión de almacén

El almacén tiene que ofrecer la flexibilidad para cualquier cambio en las necesidades, con la finalidad que pueda conseguir la máxima eficacia posible. Las empresas deben establecer las labores de almacenamiento de mayor y menor prioridad para conseguir una óptima ubicación de los productos y así puedan adecuarse a las distintas necesidades de almacenamiento, tales como los requisitos de temperatura del ambiente y el ritmo de la rotación del inventario de varios artículos (Gutiérrez, 2005).

Planificación y organización

Esta parte del proceso alcanza las actividades de carácter estratégico, cuando se tiene que dar solución a las necesidades de los recursos y ubicaciones en línea con las políticas y objetivos generales de la empresa. Mediante los procesos operativos que son la recepción en el almacén y el movimiento de las mercancías (Gutiérrez, 2005).

Diseño de la red de distribución

Toda empresa necesita una red de distribución óptima que le permita responder a cambios de la demanda utilizando variedad en la combinación de instalaciones, modalidades de transporte y las estrategias. Por lo cual el término red de distribución es la agrupación de todos los centros de distribución de almacenes y rutas de transporte (Gutiérrez, 2005).

Responsabilidad de la cadena de gestión de los almacenes

La responsabilidad de la cadena de gestión de los almacenes juega un rol muy importante, ya que se debe dar una decisión para realizar el almacenamiento de sus existencias, teniendo que auto gestionar los almacenes maximizando el grado de control y reduciendo el costo (Gutiérrez, 2005).

Zonas básicas de un almacén

Las empresas deben tener en cuenta principales zonas de un almacén, las cuales permitirá un mejor tránsito de la mercadería. Los cuales son la recepción donde se realizan las actividades de recepción de mercaderías, la preparación de pedidos o picking que es la zona donde están ubicadas las mercancías después pasar por su zona de almacenamiento para ser preparadas para su expedición; la salida y verificación se da desde que parte de donde se produce la expedición y la inspección final de las mercancías, así también se debe tener claro cuáles son los pasos o maniobras que están destinadas para el paso de personas y maquinaria, a su vez, las oficina que están destinadas para la buena ubicación de puestos de trabajos auxiliares a las operaciones propias de almacén (Gutiérrez, 2005).

Gestión de transporte

La gestión de transporte tiene dos importantes tareas obligatorias, las cuales son la elección del medio y el esquema de los movimientos a utilizar. Por lo que todas las decisiones que tomen deben ajustarse a ciertas medidas optimas teniendo en cuenta los factores del costo, la rapidez, la eficacia, seguridad y servicio al cliente (Gutiérrez, 1998).

Importancia de un sistema eficaz

La empresa que está enfocada en el desarrollo de buenas estrategias de transporte son aptas para recibir beneficios en la penetración de mercados, ya que la optimización del transporte genera una reducción significativa de los costos totales para un producto. Por otro lado también se tiene la economía de escalas, que al momento de optimizar la estrategia de transporte y conseguir una significativa reducción de los costos, tendrán el privilegio de libertad al seleccionar ventajas competitivas en diferentes posiciones geográficas (Gutiérrez, 1998).

Proceso de la relación con el cliente

El proceso de la relación con el cliente es parte importante de la cadena de suministro, ya que aborda la interfaz entre la empresa y el cliente. La finalidad de la relación con el cliente es identificar, atraer y construir relaciones con los clientes para que así puedan facilitar la transmisión y el rastreo de las órdenes con el apoyo de programas de administración como el Customer relationship management (CRM). A su vez los procesos relacionados incluyen el marketing, la colocación de las ordenes y el mejor servicio al cliente (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2013).

Administración de la demanda

Es un proceso que gestiona flujos de materiales e información a través de los procesos de la empresa, tanto internos como externos para poder responder rentablemente a la demanda del mercado. La adopción de la administración de la demanda se ha hecho difícil, ya que asocian la palabra demanda con ventas o con las funciones comerciales de la compañía y no como un compromiso estratégico de la empresa que busca mantener un balance dinámico entre la satisfacción de los clientes y la rentabilidad para el dueño de la empresa (Chopra & Meindl, 2013).

Administración de la oferta

Es administrar adecuadamente la relación entre el precio y la cantidad del producto que se está dispuesto a ofrecer. Al coincidir en el mercado con las expectativas de los consumidores se podrá establecer un precio de equilibrio y si durante el tiempo no varía la oferta con la demanda su precio estaría siendo estable. Pero siempre es importante mantener la cantidad adecuada, ofreciendo un precio de acuerdo a la calidad del producto y del mercado (Chopra & Meindl, 2013).

Comunicación interna

La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para que se puedan articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una empresa u organización. El objetivo es permitir el alineamiento de los esfuerzos de cada uno de los integrantes. Pero no se debe entender únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; sino que también es un recurso, un activo que hay que gestionar constantemente (Bustinduy, 2010).

Sistema de gestión

Un sistema de gestión es un conjunto de etapas las cuales se encuentran unidas en un proceso continuo y permite trabajar de manera ordenada para mejorar constantemente; ya que es necesario e imprescindible en una empresa, por que actualmente se enfrentan a una gran variedad de retos (Ogalla, 2005).

Satisfacción del cliente

Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos del producto o servicio. Así mismo también es la base de los sistemas de gestión de la calidad. Si bien es cierto los requisitos del cliente pueden ser específicos de forma contractual o pueden ser determinados por la propia empresa, pero en cualquier caso es finalmente el cliente aquel que determina la aceptabilidad de los producto (Dutka, 1998).

El modelo SCOR

La Supply Chain Council (SCC) define al SCOR como un modelo estándar basado en una estructura que permite juntar procesos logísticos, procesos de reingeniería, indicadores de desempeño, mejores prácticas y tecnología dentro de la cadena de suministro, lo cual permite mejorar su gestión y la relación entre sus actores (Supply Chain Council, 2008).

El SCOR es una metodología que permite entender, evaluar y mejorar los procesos de planeación y realización de la cadena de suministro desde un abastecedor del proveedor hasta un cliente del usuario final.

El uso diario de esta herramienta, permite a las empresas que se puedan desarrollar rápidamente en el primer paso de la cadena de suministro, porque les posibilita poder definir cuál de los procesos priorizar en primer lugar y cuánto debe arreglar, para permanecer a la altura de las necesidades de una empresa y también del mercado.

Las empresas usan el modelo SCOR para dirigir el fortalecimiento de su cadena de suministro interna, estableciendo procesos estandarizados y sistemas de información frecuentes, mediante distintas unidades de negocio, los cuales generan ahorros que reducen el tiempo del ciclo y mejoran la calidad. El SCOR ayuda a crear una clasificación común, para lo cual las empresas puedan medir su desempeño, a su vez el de sus clientes y el de sus proveedores, lo que permite mejoras en el proceso de interacción entre las empresas que integran la cadena de suministro.

Niveles del modelo SCOR

El modelo SCOR está configurado en tres niveles. En el primer nivel define el alcance y se establecen los objetivos del rendimiento de los procesos de aprovisionamiento, producción y suministro, por consiguiente, es donde se fijan las bases de actuación del mismo.

Primer nivel

La empresa que utiliza el modelo SCOR toma decisiones estratégicas básicas relacionadas a su operación en las áreas del desempeño en las entregas, cumplimiento de los pedidos, capacidad de reposición tiempo de manejo para el cumplimiento del pedido, retornos de los activos y el tiempo de ciclo de efectivo (Tan, Wisner, Leong, 2008).

Segundo nivel

Permite a las empresas configurar su cadena de abastecimiento. En este nivel las empresas aprenderán que mejores prácticas utilizar mediante la tecnología de información, las reglas de decisión que son necesarias para cada uno de los elementos conexos del modelo (Tan, Wisner, Leong, 2008).

Tercer nivel

Se desagrega cada elemento del proceso para su análisis y configuración. Se definen los elementos de los procesos, atributos de desempeño en el ciclo del tiempo, costo, servicio calidad, activos; métricas asociadas con cada uno de los atributos, las mejores prácticas y las características del software requerido que son elementos conexos del modelo en este nivel.

Sector Metalmecánico

Definición del Sector Metalmecánico

La industria metalmecánica es una rama específica del sector manufacturero que esta dedica a la transformación mecánica y física de los metales en sus fases primarias (metales ferrosos y no ferrosos), para así cambiar su forma o naturaleza con el fin de generar productos que destinen: a proveer procesos industriales, a la inversión de capital (maquinaria, equipos y herramientas), y al consumo directo en forma de bienes durables (UNESCO, 2008).

Se entiende que la rama metalmecánica estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero y después el proceso de conversión en un producto a lo que se llama transformación industrial, por ejemplo, la obtención de láminas, alambres, placas, etc. Las cuales puedan ser procesadas, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano.

Por consiguiente, la industria metalmecánica comprende las maquinarias industriales y un diverso conjunto de actividades manufactureras que en mayor o menor medida utilizan entre sus insumos principales el metal y las aleaciones de hierro productos de la siderurgia y/o sus derivados.

Técnicas

En la industria metalmecánica se conocen dos técnicas para la elaboración de herramientas y piezas con metales, como lo son la Siderurgia y la Metalurgia aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación, ensamble o reparación para hacer de ello un bien de capital productivo dependiendo su demanda. Asimismo, forman partes de esta industria las ramas electromecánicas y electrónicas, que han cobrado un dinamismo singular en los últimos años con el avance de la tecnología.

Importancia

La metalmecánica es muy importante por la relación que tiene con otras industrias, de hecho, se le considera la madre de las industrias, porque provee de material e insumos a la industria manufacturera, automotriz, agricultora y minera. Es por eso que los países que están bien desarrollados industrialmente, tienen un excelente sector metalmecánico y que a su vez forman parte de todas aquellas industrias manufactureras dedicadas a la fabricación, reparación, ensamble y transformación del metal para las siguientes aplicaciones: Producción de máquinas y equipos, fabricación de productos de acero, industria automotriz y de equipos para el transporte, industrias metálicas básicas, electromecánica y servicios técnicos industriales, termo mecánica, construcciones metálicas, instalaciones y servicios metalúrgicos, reparación de productos para la industria.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Este estudio se enfocará en un sintagma holístico, el cual permitió observar los eventos como un todo multidisciplinario para desarrollar la propuesta final del estudio.

La holística es una tendencia que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones; su globalidad está dada por la unión sintagmática de diversos paradigmas, en donde el todo es más que la suma de sus partes y lo que fue un paradigma aislado ahora es comprendido bajo una nueva dimensión, desde las globalidades cada vez más grandes. (Hurtado, 2010).

El sintagma en la investigación holística es aquello que viene a constituir la unidad de referencia holística tanto en lo conceptual como en lo metodológico. Para hurtado (2000):

(...) Un sintagma es una pauta de relaciones que integra un conjunto de eventos en un todo con sentido unitario, abstraído de una globalidad mayor, y en el cual cada uno de los eventos tienen valor por la relación con los otros eventos del holo (p.11).

Se entiende por sintagma que es aquel, que constituye las creaciones de nuevas condiciones integrativas que vienen derivadas del propósito de conocer.

2.2.2 Enfoque

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 534).

El enfoque para la presente investigación es de tipo mixta, por ende, describimos diversas técnicas de análisis, donde se consideran las características cuantitativas y cualitativas. Dichos procesos tienen que ver con la creación de formular propuestas novedosas, de tal manera que de acuerdo a los informes se validen y utilicen el enfoque mixto, lo cual servirá para procesar y validar la propuesta con juicios de expertos.

2.2.3 Tipo

La presente investigación es proyectiva, por lo que se elaborará una propuesta con proyección a ser aplicada en el futuro, porque este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico (Hurtado, 2000).

En la etapa proyectiva el investigador plantea y prepara las estrategias y métodos específicos para el tipo de investigación seleccionado.

2.2.4 Diseño

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, ya que no se generará ninguna situación; si no que se observara las situaciones ya existentes que no serán provocadas intencionalmente (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2014).

Para Hernández, Fernández, Baptista (2014), nos indica que “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas; ya que no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir entre ella, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”.

En el estudio se analizará las dos clasificaciones del diseño no experimental que son transeccional y longitudinal porque se describirán variables y se analizan los cambios al paso

del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías
Categoría I
Cadena de suministro
Subcategorías apriorísticas
Planeación
Administración de inventarios
Administración de almacenes
Gestión de transporte
Sub categorías emergentes
Administración de la demanda
Administración de la oferta
Comunicación interna
Satisfacción al cliente

Cuadro 1. *Categorías apriorísticas y emergentes.*

2.2.6 Unidad de análisis

Para Hurtado (2000):

(...) La población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión; es a la población a quien estarán referidas las conclusiones de estudio (p.152).

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio y que a su vez abarca la totalidad de unidades del conjunto de la población donde integran dicho fenómeno; y que deben de cuantificarse para cada determinado estudio que está integrado por un conjunto de entidades participante de una determinada característica. (Tamayo, 2007)

La población lo conforman los 40 trabajadores de la empresa importadora de herramientas Import Tools S.A.C., ubicada en el distrito del Cercado de Lima.

Muestra:

Tamayo (1997), indica que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). Cabe decir que es una proporción extraída de la población que será estudiada.

Landeau (2007), define la muestra como “Una parte (sub-conjunto) de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades que posee la población”.

La muestra lo conforman los 40 trabajadores de la empresa importadora de herramientas Import Tools S.A.C., ubicada en el distrito del Cercado de Lima.

Tabla 1.

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa	f	%	Muestra Cuantitativa	f	%
Expertos	3	100	Encuesta	40	100
Total	3	100	Total	40	100

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Es por ello que si se utiliza un buen instrumento de medición se podrá registrar datos observables que van a representar verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador ya tiene en mente.

Por consiguiente, las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador obtiene información para alcanzar los objetivos planteados de una investigación (Hurtado, 2000).

Entonces podemos decir que un cuestionario es el instrumento estandarizado que utilizamos para la recolección de datos durante el periodo establecido de algunas investigaciones cuantitativas, esencialmente, en las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

La técnica de entrevista consiste en una interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene información clara de los entrevistados sobre una situación determinada (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Ficha técnica del instrumento

Instrumento 1.

Encuesta para la propuesta de mejora en la cadena de
Nombre del instrumento: suministro de una empresa importadora de herramientas
"Import Tools S.A.C"

Objetivo del instrumento: Realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la cadena de suministro de la empresa Import Tools E. Richard S.A.C

Lugar de adaptación: Import Tools E. Richard S.A.C, ubicada en el distrito de Cercado de Lima.

Descripción del instrumento: El instrumento cuenta con 24 preguntas politómicas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la cadena de suministro.

Instrumento 2.

Nombre del instrumento: Entrevista dirigida a los tres expertos en temas de logística y cadena de suministro.

Objetivo del instrumento: Conocer la perspectiva a nivel de expertos sobre la cadena de suministro.

Lugar de adaptación: Import Tools E. Richard S.A.C, ubicada en el distrito de Cercado de Lima.

Descripción del instrumento: El instrumento cuenta con 7 preguntas abiertas y que buscan realizar un diagnóstico sobre la cadena de suministro.

Validez del instrumento cuantitativo

Juicio de Expertos para el instrumento cuantitativo

Tabla 2.

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Sánchez Roque Leoncio Robinson	Aplicable
2	Aguirre Carbajal Carlos Arturo	Aplicable
3	Villon Bruno Ernesto	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos).

Para poder aplicar las encuestas a los colaboradores en la Empresa Import Tools E. Richard S.A.C se tuvo que validar previamente si la categoría tiene relación con las subcategorías e ítems. Para ello se le presento fichas de certificación de validez a expertos que se mencionan en la tabla y que a su vez cuentan con conocimiento amplio sobre el tema de la cadena de suministro, por tal motivo, su criterio sobre los ítems es que sí guardan relación con la categoría y subcategorías, la cual permitió que puedan certificar el instrumento y por consiguiente sea aplicado a los colaboradores.

Confiabilidad

Tabla 3.

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,809	24

La confiabilidad es un instrumento de medición que mide algo de forma consistente, es un instrumento confiable que está relativamente libre de errores de medición; es por ello, que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Por lo cual la calificación que se obtiene en el instrumento son coeficientes que pueden oscilar entre 0 y 1; donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa una confiabilidad total (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Luego de aplicar la prueba de Alfa de Cronbach se obtuvo un 0,809 determinando así, que es lo más cercano a 1 por tal motivo se puede considerar que es una alta confiabilidad.

2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

Cuantitativos

Los datos cuantitativos se recopilaron mediante un instrumento de cuestionario de elaboración propia utilizando una matriz de instrumentos en donde se dividió en subcategorías la categoría principal; a su vez se dividió las subcategorías en indicadores lo que permitió realizar cada ítem del cuestionario. Se optó por que sean preguntas politómicas, ya que se presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente; para ello se implementó la escala Likert del uno al cinco siendo uno el nivel más bajo y cinco el más alto, la cual fue certificado por tres expertos, luego se procedió al levantamiento de la información en campo teniendo 40 colaboradores participantes.

Finalmente para el proceso de la información obtenida será necesario el uso del software estadístico SPSS20 la misma que al culminar de vaciar la información obtenida en campo, permitió obtener las tablas y gráficos que fueron interpretados posteriormente.

Cualitativos

Para el desarrollo de los datos cualitativos se realizaron tres entrevistas a tres líderes de la empresa Import Tools S.A.C, los cuales están vinculados directamente con el manejo de la empresa, la información proporcionada por estos tres experto servirá para la codificación y triangulación obteniendo las categorías emergentes que ayudaron posteriormente a elaborar una conclusión aproximativa que será cruzada con la información cuantitativa para obtener el diagnostico final.

2.2.9 Método de análisis de datos

Reducción de datos

Se basó en recolección de información bibliográfica y experiencias distintas; preparación de los instrumentos de recolección de datos como: cuestionarios y guía de entrevistas para obtener datos del objeto de la investigación.

A su vez solicitar la validación del instrumento por los expertos, para lo cual se solicitara la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes; finalmente se solicitara a las autoridades de la entidad para la aplicación de los instrumentos tales como: cuestionario, entrevistas y el análisis de los documentos.

Análisis de datos

Para la fase de análisis de datos; se utilizará el programa estadístico de análisis cuantitativo SPSS 22 para un buen estudio de la información y a su vez obtener medidas de frecuencia.

Por otro lado también se utilizará el método de triangulación y categorización para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, la cual se realizara a través de un panel de expertos.

Análisis descriptivo

El análisis descriptivo está basado en la revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándose de acuerdo a las categorías y sub categorías; y mediante el análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y sub categorías.

Triangulación

En la triangulación se va a establecer conclusiones aproximadas a la realidad de acuerdo a la información obtenida, por consiguiente una segunda triangulación cuantitativa – cualitativa y finalmente una tercera triangulación que es la discusión.

2.2.10 Mapeamiento

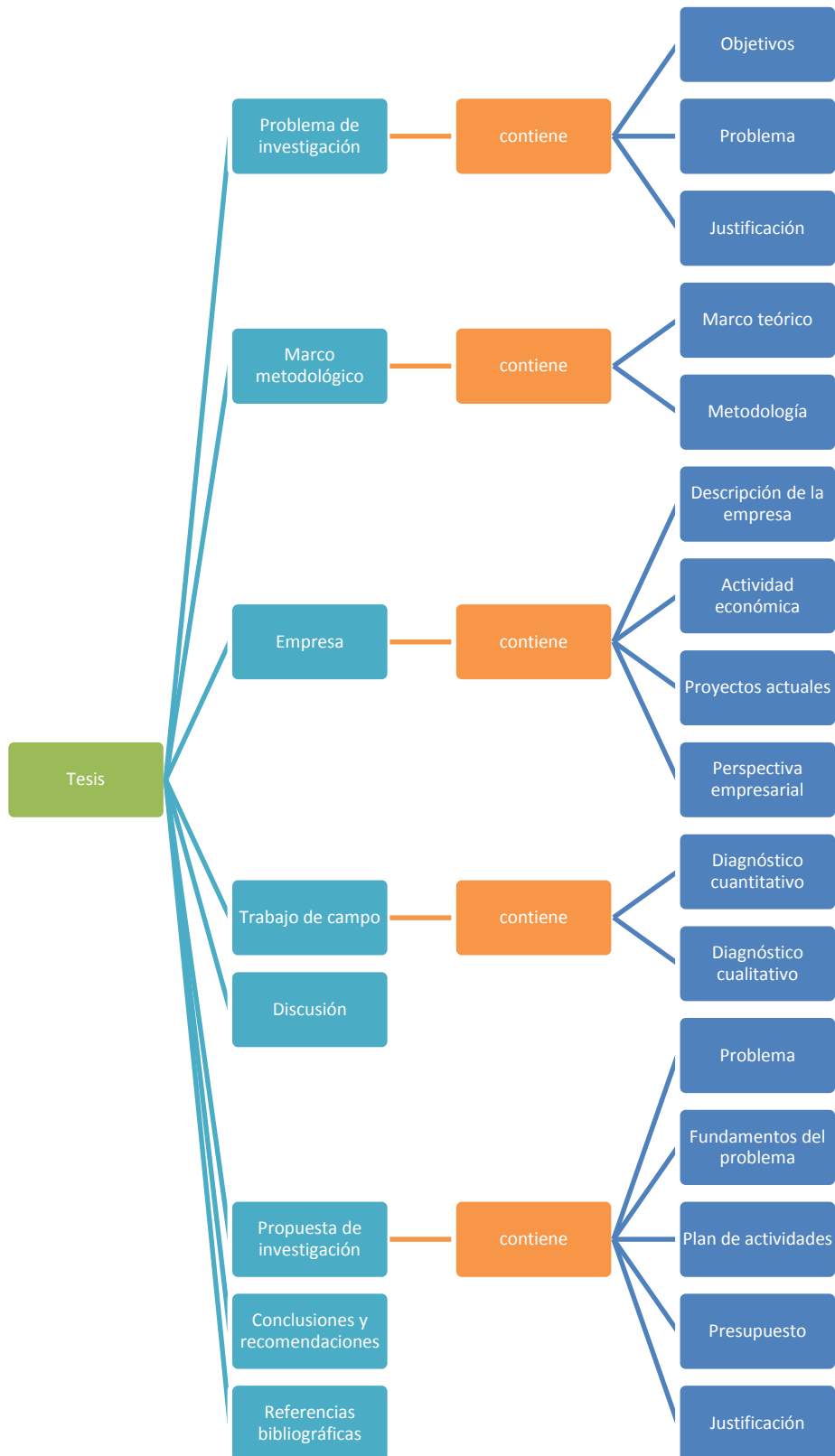


Figura 2. Mapeamiento de la investigación. Elaboración Propia

CAPITULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Una compañía Peruana, dedicada a la comercialización de herramientas y maquinaria para la industria metalmecánica con más de 15 años de experiencia en el mercado. Su objetivo fundamental es ofrecer a sus clientes tecnología avanzada que contribuya a mejorar la productividad de en sus procesos; creen en la importancia de mantener una relación a largo plazo con sus clientes y brindándoles siempre una respuesta oportuna y clara ante las inquietudes, respaldado por un talento humano capacitado y un sólido departamento de servicio técnico que los califica como una de las empresas líderes en el sector.

Son importadores directos para el Perú de cuatro líneas de productos:

Zcc-ct ,Guhring, Vertex, Starrett.

Con más de 15 años de experiencia en el mercado, IMPORT TOOLS ha orientado sus esfuerzos en suministrar a sus clientes, herramientas de alta calidad que viabilicen el progreso tecnológico de la industria metalmecánica contribuyendo día a día al aumento de la productividad y rentabilidad de su negocio.

Cuentan con oficinas y almacenes ubicados en el centro de Lima lo cual les permite atender los requerimientos oportunamente a través de su área de ventas especializada.

Misión:

Contribuir al éxito de nuestros clientes con un espíritu transformador e innovador, sustentando en el desarrollo de nuestro talento humano.

Visión:

Ser los primeros en la mente de nuestros clientes, la mejor empresa generadora de éxito, bien común y la filial más rentable del Grupo Guhring en América.

3.2 Marco legal de la empresa

Import Tools S.A.C es una persona jurídica que se encuentra bajo el marco de la Ley General de sociedades N°26887

3.3 Actividad económica de la empresa

Actividad Económica: 4752 – venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.

3.4 Información tributaria de la empresa

Tipo de contribuyente: Sociedad Anónima Cerrada

Fecha de Inscripción: 10/09/2007

3.5 Información económica y financiera de la empresa

Import Tools S.A.C cuenta con un 35% de incremento en ventas trimestralmente, siendo Julio y Diciembre los meses más bajos en ventas; ya que en estos meses las ventas disminuyen en un 5%.Obteniendo un 60% de utilidades al año.

3.6 Proyectos actuales

Contamos actualmente con 2 proyectos, los cuales uno de los proyectos es la construcción de una sucursal en Cajamarca y el segundo proyecto es la construcción de una sucursal en el distrito de Ate Vitarte; dichos proyectos se están considerando aperturarse para mediados de agosto del 2018.

3.7 Perspectiva empresarial

Compra de 4 motos lineales para el servicio delivery de herramientas pequeñas.

Convenio empresarial de precios fijos anuales con ZCC Cutting Tools Europe para la importación de insertos.

CAPITULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

Análisis descriptivo

Tabla 4.

Planeación

Niveles	Frecuencia(f)	Porcentual (%)
Deficiente	24	60
Regular	16	40
Eficiente	0	0
Total	40	100

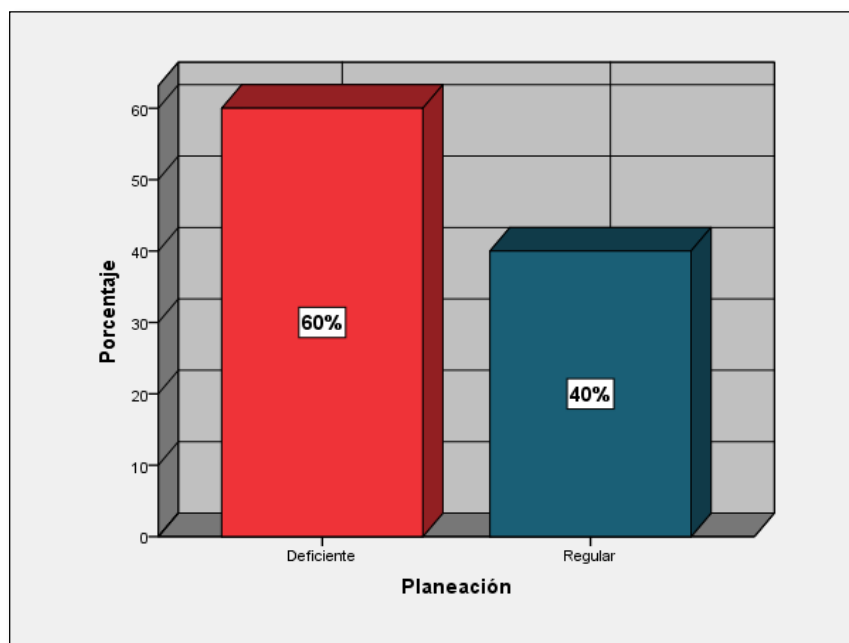


Figura 3. Planeación

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 4 y la figura 3 para conocer la percepción de los colaboradores con relación a la planeación, se puede observar un fuerte porcentaje del 60% en que la planeación es deficiente, seguido por un 40% que opina que es regular; sin embargo se tendría que evaluar al 60% que menciona deficiente el proceso de planeación de

la empresa, esto con la finalidad de determinar las medidas adecuadas a tomar para mejorar el proceso del planeación.

Tabla 5.

Administración de inventario

Niveles	Frecuencia(f)	Porcentual (%)
Deficiente	13	32,5
Regular	27	67,5
Eficiente	0	0
Total	40	100

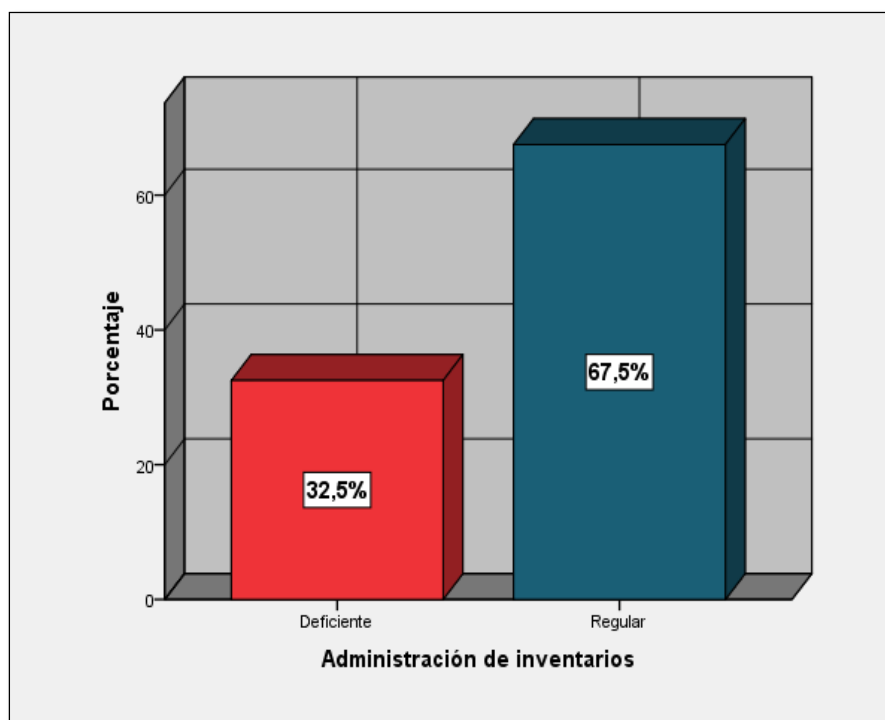


Figura 4. Administración de inventarios

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 5 y la figura 4 para conocer la percepción de los colaboradores con relación al buen manejo de la administración de inventarios, se

puede observar un fuerte porcentaje del 67,5% en que la administración de inventarios es regular, seguido por un 32,5% que opina que es regular; sin embargo se tiene que evaluar el 32,5% que menciona deficiente el manejo de la administración de inventarios de la empresa, esto con la finalidad de disminuir el porcentaje de deficiente y tomar las medidas adecuadas para mejorar ese porcentaje de regular para así poder lograr un resultado eficiente en el manejo de inventarios.

Tabla 6.

Administración de almacenes

Niveles	Frecuencia(f)	Porcentual (%)
Deficiente	15	37,5
Regular	25	62,5
Eficiente	0	0
Total	40	100

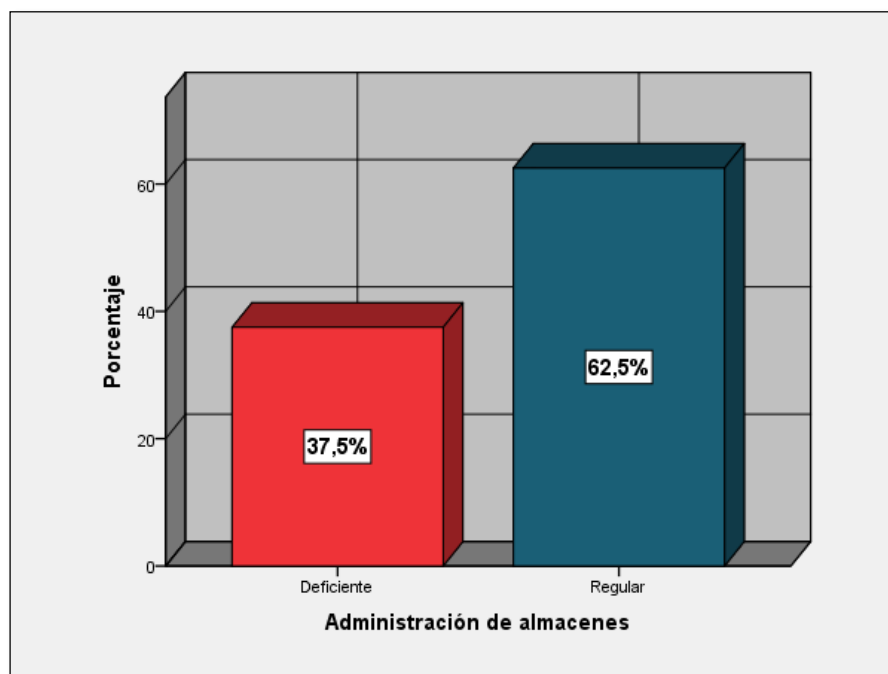


Figura 5. Administración de almacenes

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 6 y la figura 5 para conocer la percepción de los colaboradores con relación al buen manejo de la administración de almacenes, se puede observar un fuerte porcentaje del 62,5% en que la administración de almacenes es regular, seguido por un 37,5% que opina que es deficiente; sin embargo se tiene que evaluar el 37,5% que menciona deficiente el proceso de la administración de los almacenes de la empresa, esto con la finalidad de disminuir el porcentaje de deficiente y tomar las medidas adecuadas para mejorar ese porcentaje de regular para así poder lograr obtener un resultado eficiente en el buen manejo de los procesos de en la recepción, adecuación, ubicación y localización de productos.

Tabla 7.

Gestión de transporte

Niveles	Frecuencia(f)	Porcentual (%)
Deficiente	2	5
Regular	38	95
Eficiente	0	0
Total	40	100

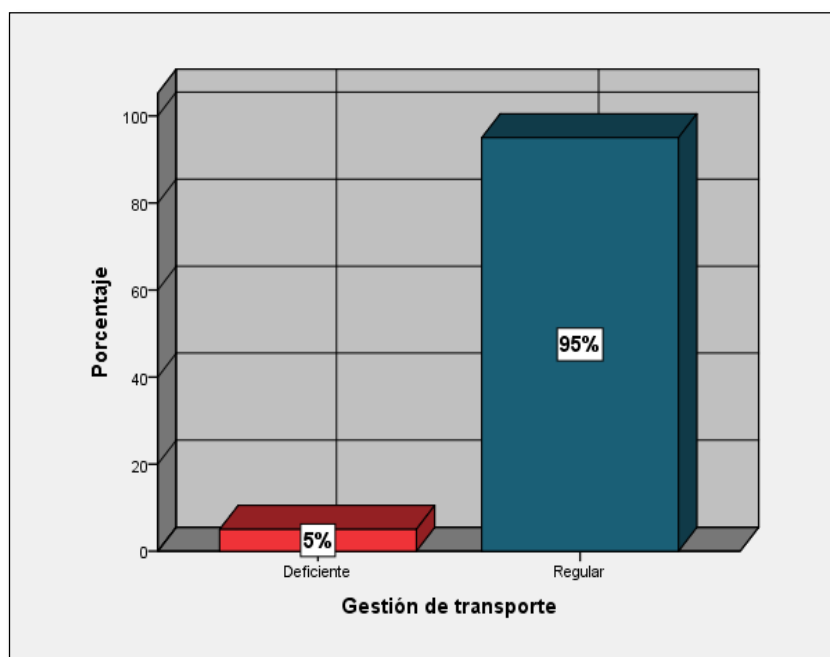


Figura 6. Gestión de transporte

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 7 y la figura 6 para conocer la percepción de los colaboradores con relación a la buena gestión de transporte, se puede observar un fuerte porcentaje del 95% que la empresa cuenta con una gestión de transporte regular, seguido por un 5% que opina que es deficiente; sin embargo se tiene que evaluar el 5% que menciona deficiente el proceso de gestión de transporte de la empresa, esto con la finalidad de tomar las medidas adecuadas para mejorar en los procesos del transporte de las mercaderías.

Tabla 8.

Cadena de suministro

Niveles	Frecuencia(f)	Porcentual (%)
Deficiente	9	22,5
Regular	31	77,5
Eficiente	0	0
Total	40	100

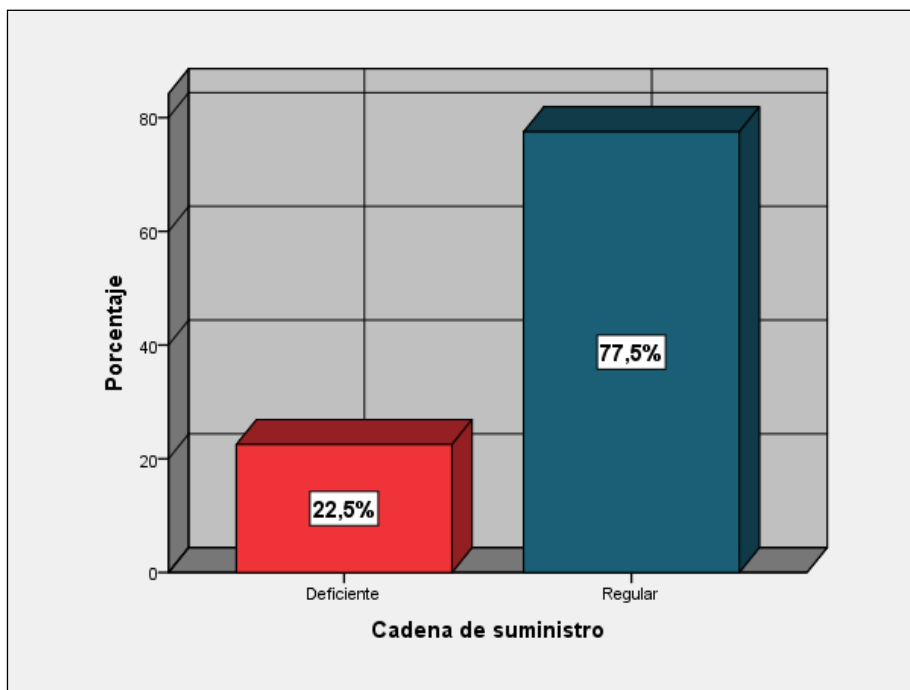


Figura 7. Cadena de suministro

De acuerdo a los resultados encontrados en la tabla 8 y la figura 7 para conocer la percepción de los colaboradores con relación a la cadena de suministro, se puede observar un fuerte porcentaje del 77,5% que la empresa cuenta con una cadena de suministro regular, seguido por un 22,5% que opina que es deficiente; sin embargo se tiene que evaluar el 22,5% que menciona deficiente el desarrollo la cadena de suministro de la empresa, esto con la finalidad de tomar las medidas adecuadas para mejorar la cadena de suministro en todas sus fases y poder obtener un resultado favorable para la empresa en su rentabilidad.

4.2 Diagnostico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Encargada de todo el manejo	Sujeto 2 Encargada de las importaciones	Sujeto 3 Encargado de inventario y almacenes	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
1. ¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación existencias en forma programada económica?		Si, La empresa programa las compras teniendo en cuenta la rotación del producto, los pedidos de los clientes y el stock.	Si, la empresa prepara planes de compras pero no con frecuencia debido a que no se abastece con el personal de apoyo	Si, la empresa primero busca en su base de datos de productos faltantes o de reposición. Genera una lista de pedidos y luego se contacta con su proveedor, el cual le fija un tiempo de entrega de los	C1. Rotación de productos C2. Software contable y administrativo	Administración de la demanda.	Para llevar una buena rotación de los productos se tiene que utilizar un software contable y administrativo eficiente que permita la anticipación del aumento de precios por

		suficiente y también a causa que el software contable y administrativo con la que cuenta la empresa no es tan eficiente .	productos y dependiendo el tiempo de entrega; ya sea mayor o menor, habrá variación en el precio del producto al ser comprado. El cual posteriormente se entregaron a los usuarios finales.	C3. Variación de precios C4. Usuario final.		parte de los proveedores y así poder abastecer bien al usuario final, para ello se necesita un buen manejo de la administración de la demanda. Por otro lado también se requiere que la empresa cuente con más personal.
2. ¿Cuál es el mercado potencial de la empresa cuando consideramos su	El mercado potencial son aquellas industrias relacionadas con el sector metalme cánico que tienen una rutina de trabajo equilibra	El mercado potencial de la empresa son las empresas dedicadas al rubro industria l del sector	El mercado potencial de la empresa para su crecimiento, es aquel usuario que recién adquirió maquinaria, la cual está para abastecer de herramientas y por	C5. Ventas C6. Crecimiento económico	Administración de la oferta	Para conseguir un incremento de ventas se tiene que contar con una demanda de inversión por parte del usuario, la cual nos generará un crecimiento económico a

	<p>da y constante. Debido a que nuestras ventas dependen de ello.</p>	<p>metalme cánica y que a su vez cuenta con maquina ria nueva, ya que ello nos permite ofrecerle herramientas y esto nos genera crecimiento económico.</p>	<p>ello demanda una inversión de parte del usuario, que a su vez generará ganancias a la empresa y esta última habrá conseguido un cliente fijo que consumirá sus productos de forma constante y/o esporádica.</p>	<p>C7. Inversión por el usuario</p>		<p>nivel de empresa es por ello que se necesita de una buena administración de la oferta, ya que en el mercado existe mucha competencia.</p>
<p>3. ¿Las metas, objetivos y estrategias tanto a nivel de empresa como con las distintas áreas, son del conocimiento de todo el personal de la empresa?</p>	<p>No todo el personal tiene conocimiento de las metas, sólo las áreas involucradas.</p>	<p>No, no todo el personal cuenta con el conocimiento de las metas y objetivos</p>	<p>No, no hay un conocimiento del personal sobre los objetivos planteados para cada área.</p>	<p>C8. Conocimiento de las metas, objetivos y estrategias</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>Es muy importante que las empresas a nivel nacional y global tengan una buena comunicación interna; a su vez se tiene que dar</p>

		de la empresa, en sí solo se les comunicas a los encargados de las áreas.				a conocer las metas y objetivos a todos los colaboradores para que ellos se sientan parte de la empresa y trabajen de acuerdo a los objetivos establecidos.
4. Partiendo del hecho que existe competencia entre las empresas del rubro para la adquisición de herramientas de los proveedores, ¿podría afirmarse que el abastecimiento de herramientas es razonablemente estable?	Sí es estable. Sobre todo aquellas herramientas estándar.	Si, con frecuencia es estable, aunque ha habido casos en los últimos meses sobre la falta de stock de los proveedores, lo cual nos	Sí, es razonablemente estable, aunque ha habido casos recientes de falta de Stock de parte del mismo proveedor lo cual genera un malestar y una pérdida económica, puesto que no se llega a cumplir con el plazo que el cliente	C9. Falta de stock y insatisfacción.	Sistema de gestión.	En muchas ocasiones la falta de stock de productos para una empresa es perjudicial, porque genera malestar a los clientes, a su vez como consecuencia pérdida económica para empresa y un sistema de gestión es muy necesario

		generó incomodidad por parte de nuestros clientes.	plantea para la adquisición de su producto.			porque muchas empresas actualmente se enfrentan a una gran variedad de retos.
5. ¿Se tiene designada la persona que tendrá a su cargo la determinación y renovación de los inventarios y sus niveles dentro de la empresa?	Sí, existe una persona designada a realizar las compras y que constantemente revisa el stock.	Se tiene una persona designada, pero no es la que cuenta con la autorización de aprobar la renovación del inventario, ya que quien da la aprobación es el gerente general.	Si, pasa Por una serie de personas que sirven de filtro. Primero, el personal de importación se encarga de realizar la lista de productos nuevos y de reposición conjuntamente con algunos de los vendedores. Posteriormente el Gerente General da el visto bueno final de la compra de las			

			herramientas.			
6. ¿Cuál es el porcentaje de los proveedores directos que cumplen con abastecernos en fecha y hora programada?	Sólo el 50 % de los proveedores cumple con la entrega según programación.	El 50% de los proveedores del extranjero cumplen con la entrega según la fecha y hora programada.				
7. ¿Es fiable el transporte que ofrecemos a nuestros clientes para los productos que vendemos?	Sí es confiable el Transporte utilizado y más aún cuando los mismos	Sí, es fiable pero en muchos casos no se abastece ya que no contamos con el	Sí, es fiable, el personal que entrega el producto es consciente que debe llegar en buenas condiciones, por ello hay un control visual del	C10. Entrega directa	Satisfacción del cliente	El déficit de personal de entrega de pedidos hace que el cliente se pueda sentir insatisfecho, ya que a muchos de ellos no se les entrega el

	Técnicos hacen la entrega directa al cliente brindando un servicio post venta.	personal necesario. En muchas ocasiones se tiene que enviar al personal de otras áreas para no poder fallar al cliente pero esto también genera retraso en sus funciones.	producto antes de ser entregado, y el cual es informado al personal que lo llevará al cliente.			pedido a la hora pactada. Si bien es cierto se brinda el servicio de post venta e cual es un plus que brinda la empresa para mantener a sus clientes; se tiene que tener en cuenta la hora de entrega para poder satisfacer totalmente al cliente y no opte por buscar otro proveedor.
--	--	---	--	--	--	---

4.3 Triangulación de datos

Durante la elaboración de la presente investigación se han detectado muchas deficiencias en cuanto a los procesos que incluyen la cadena de suministro; los cuales son: la planeación, administración de inventarios, Administración de almacenes y un mínimo margen de deficiencia en la gestión del transporte, esta conclusión se lleva a cabo tanto por la percepción de los encargados de la empresa como por los trabajadores, motivo por el cual se

encuentran laborando un poco incómodos por las deficiencias que presenta la empresa, ya que no les permite llegar a concluir algunas ventas y esto ha generado en los últimos meses una disminución de las mismas.

De acuerdo a la subcategoría planeación los resultados cuantitativos expresados en ocho ítem y tres preguntas cualitativas se llega a la conclusión de que no se llevan procesos adecuados que influyen mucho en una planeación, ya que por lo observado en el gráfico el 60% de colaboradores opina que es deficiente y esto no ayuda a la empresa a que pueda seguir creciendo. Además dentro de la planeación por parte de la entrevista a los encargados, sus opiniones van de la mano con nuestros resultados cuantitativos porque sobre sale que no hay una buena planeación estratégica, por consiguiente no se toman buenas decisiones, porque se carece de una buena rotación de productos y esto va de la mano con el manejo de la administración de la demanda y de la oferta para ello se optara por proponer procesos implementación de tecnología en el siguiente capítulo para que la planeación llegue a ser eficiente.

Con referencia a la administración de inventarios se puede notar que no hay un pésimo manejo de inventarios motivo por el cual nos arroja un 67,5% indicando que es regular lo que cabe decir es que se puede mejorar, ya que con relación a las respuestas de la entrevista esto se ha visto afectado en los últimos meses por la falta de stock, lo que podría ser que la empresa no cuente con un solvencia económica debido a que los clientes no estén haciendo sus pagos en las fechas programadas, es por ello que se dará una propuesta para mejorar los procesos que permitan equilibrar la disponibilidad del producto; para lo cual también se buscara minimizar costos relacionados con el inventario.

Para la administración de almacenes se puede observar que su gestión no es tan deficiente, ya que los resultados arrojan que 62,5% del manejo de los almacenes es regular en cuanto a

ubicación, recepción, localización y adecuación que tienen que ver también con el cumplimiento de nuestros proveedores al momento de abastecerlos. Porque si se anticipan con la llegada de los productos se podrá tener un área disponible para la recepción de mercadería y que a su vez permitirá estar mejor ordenados.

De acuerdo a los resultados cuantitativos la gestión de transporte de mercaderías es regular ya que el 95 % de colaboradores nos indica ello; es así que no se puede decir que se esté dando con un mal manejo, pero si sale a relucir la falta de personal de transporte, ya que Import Tools E. Richard S.A.C cuenta con una buena cartera de clientes potenciales que sobresalen en la industria metalmecánica y estos demandan con mucha frecuencia las herramientas que ofrece la empresa; Por consiguiente se buscara proponer medidas adecuadas para mejorar los procesos del transporte de las mercaderías teniendo en cuenta los factores costo, rapidez y eficacia.

Lo que se puede resumir es que de acuerdo a la percepción de los colaboradores y encargados, la cadena de suministro en la empresa no se está manejando adecuadamente, ya que buscan cumplir con su demanda pero no con los procesos adecuados que debe seguir una empresa, para que así pueda mejorar su rentabilidad y expandirse en nuevos nichos de mercados. Es por ello que la finalidad de esta investigación es dar una propuesta óptima que mejore la cadena de suministro desde el ingreso de mercaderías hasta la llegada del usuario final con el objetivo de satisfacer al cliente y que este demande de más productos de la empresa.

Por último es muy importante que cada empresa cumpla con los objetivos de la cadena de suministro, de acuerdo a su rubro de ventas; es por ello que con los resultados obtenidos se podrá mejorar la cadena de suministro teniendo en cuenta que la entrega de productos se tiene

que dar en tiempo, forma y calidad. Por otro lado también se busca promover un adecuado servicio al cliente con la idea de mejorar y conseguir constantemente el balance adecuado.

CAPITULO V

“PROPUESTA DE MEJORA EN LA CADENA DE

SUMINISTRO”

5.1 Fundamentos de la propuesta

Se sabe que los efectos de la falta de comunicación en una cadena de suministro pueden llegar a ser perjudiciales en todas sus fases para cualquier rubro de empresa, asimismo, existen otros factores como la planificación, pronóstico y reabastecimiento que pueden determinar si la cadena de suministro se encuentra eficiente, regular o deficiente. Pero cuando se habla de lograr una óptima cadena de suministro, se tiene que tener muy en cuenta, que las fases tienen que estar interrelacionadas y enfocándose hacia un mismo objetivo final, ya que lo fundamental es satisfacer a la demanda.

En la actualidad muchas de las empresas pequeñas desconocen el concepto de la cadena de suministro; su manejo e implementación, por consecuencia los procesos internos funcionan de la manera incorrecta, y esto condiciona su eficiencia y crecimiento. Si bien es cierto que en todo el mundo y a nivel nacional también se está en constante cambio, toda empresa debe implementar y actualizar su flujo de procesos internos mediante estrategias de acuerdo a un plan de acción óptimo que vaya de la mano con la tecnología, para lograr la eficiencia y competitividad dentro un rubro.

En muchos casos las pequeñas empresas optan por saltarse procesos y llegar de cualquier forma a satisfacer al cliente, pues hacer ello les resulta bien en el corto plazo; pero esto trae como consecuencia confusión en el colaborador, al desarrollar sus funciones, llegando a causarle fastidio e incomodidad para llegar a ser eficiente. Sin embargo existen modelos en empresas con mayor tiempo en el mercado que se adecuaron a los cambios e implementaron una estructura organizacional y flujos de procesos, para que cada una de sus áreas se encuentren conectadas entre sí, reduciendo sustancialmente sus costos en inventarios, tiempo de espera en reabastecimiento, transporte de envío y mano de obra.

Por lo antes expuesto, se plantea una propuesta adecuando los cinco procesos del modelo SCOR para implementar procesos formales documentados en la cadena de suministro para reducir costos de inventarios, tiempo de demoras en la entrega de mercadería y poder satisfacer al cliente y obtener ventaja competitiva.

5.2 Objetivos de la propuesta

Elaborar una estructura organizacional, flujogramas y políticas, que permita conectar a las áreas involucradas para poder realizar las funciones de planificación y comercialización con la finalidad de cumplir con las metas de coberturas previstas.

Elaborar un nuevo flujo de procesos de venta y distribución a los clientes, que permita la agilización de los mismos y la precisión de los despachos.

Elaborar un Manual de organización y funciones que permita a cada colaborador conocer formalmente las funciones de su puesto de trabajo para hacerlo parte del uso diario interno para aumentar la productividad individual y organizacional.

5.3 Problema

La empresa Import Tools E. Richard SAC por encontrarse en el rubro de comercialización y venta de herramientas para la industria metalmecánica, cuenta un alto índice de demanda de herramientas, descrito en la problemática antes expuesta. El gerente y dueño de la empresa no toma la debida importancia a lo que se refiere la cadena de suministro y quienes son las áreas involucradas para que se pueda dar un gran manejo eficiente utilizando bien los recursos con los que él cuenta y no los trabaja adecuadamente.

La empresa por otro lado tiene como responsabilidad asegurar una buena comunicación organizacional, desarrollar políticas y procedimientos que sean establecidos de acuerdo a funciones por cada área interconectada. Sin embargo, por los resultados obtenidos se evidencia que la empresa carece de todo ello, motivo por el cual no puede llevar un buen funcionamiento dentro de la cadena y esto por su parte genera disminución de ventas, altos costos de inventarios e insatisfacción de los clientes.

5.4 Justificación

En la actualidad el mundo de los negocios ha cambiado con mayor rapidez, lo cual ha generado una mayor competitividad entre empresas; debido a que los consumidores y/o clientes cada día son más exigentes al momento de adquirir un bien o servicio. En este sentido, las empresas deben tomar acciones que los ayude a mejorar y les permita tener una ventaja competitiva frente a su competencia.

El enfoque de la cadena de suministro se asoma como una posible solución a este problema que afronta la mayoría de organizaciones hoy en día. Pero para ello es fundamental que las organizaciones empiecen a tomar en cuenta a todos los participantes de su cadena de suministro pues ello redundará en un beneficio para todos ellos y facilitará un mejor desenvolvimiento de cada una de sus partes.

La problemática que se presenta en el caso de estudio está llevando a sobre costos y un servicio deficiente que mella la imagen de la empresa por parte de los clientes. Es por ello que la propuesta de mejorar las áreas de la cadena irán enfocadas, primero a que piense en la cadena de suministro como un todo y luego se reconozcan todos los enlaces que se involucran en la administración del flujo de productos, servicios e información. Desde el

proveedor de su proveedor hasta el cliente de su cliente. Segundo, buscar resultados tangibles enfocados en el crecimiento de ventas, utilización de activos y reducción de costos, con el objetivo que empresas pequeñas no llega a alcanzar; ya que no cuentan con una mayor eficiencia al menor costo.

La finalidad de la siguiente propuesta en la cadena ayudará a recuperar terreno en las ventas, además, mejorará la capacidad de respuesta y potenciara el servicio que se ofrece.

5.5 Resultados esperados

Lo que se pretende con la elaboración de este trabajo de investigación es lograr una mejora sustancial en los sistemas colaborativos donde intervienen los actores de la cadena de suministro para que intercambien una adecuada información y así permita a los miembros de la cadena capturar, almacenar y proveerse de data necesaria e importante para asegurar una efectiva toma de decisiones teniendo en cuenta la relevancia, exactitud, transparencia, oportunidad y fiabilidad de los mismos. Para lograrlo se requiere implementar actividades y planes de ejecución en conjunto que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados que se esperan son los siguientes:

Llegar a obtener áreas de bases sólidas.

Tener un sistema de gestión del desempeño conjunto.

Obtener un buen manejo de la tecnología en una estructura unificada.

Tener una óptima administración en la gestión del transporte de mercaderías.

Satisfacer al cliente.

Lograr un alto retorno de la inversión.

5.6 Plan de Actividades (detallado por cada objetivo de la propuesta)

Para poder realizar el plan de actividades como primer punto se apreciará una figura de elaboración propia de cómo se está plasmando la cadena de suministro de la empresa importadora de herramientas para la industria metalmeccánica, en ella se señala los problemas encontrados.

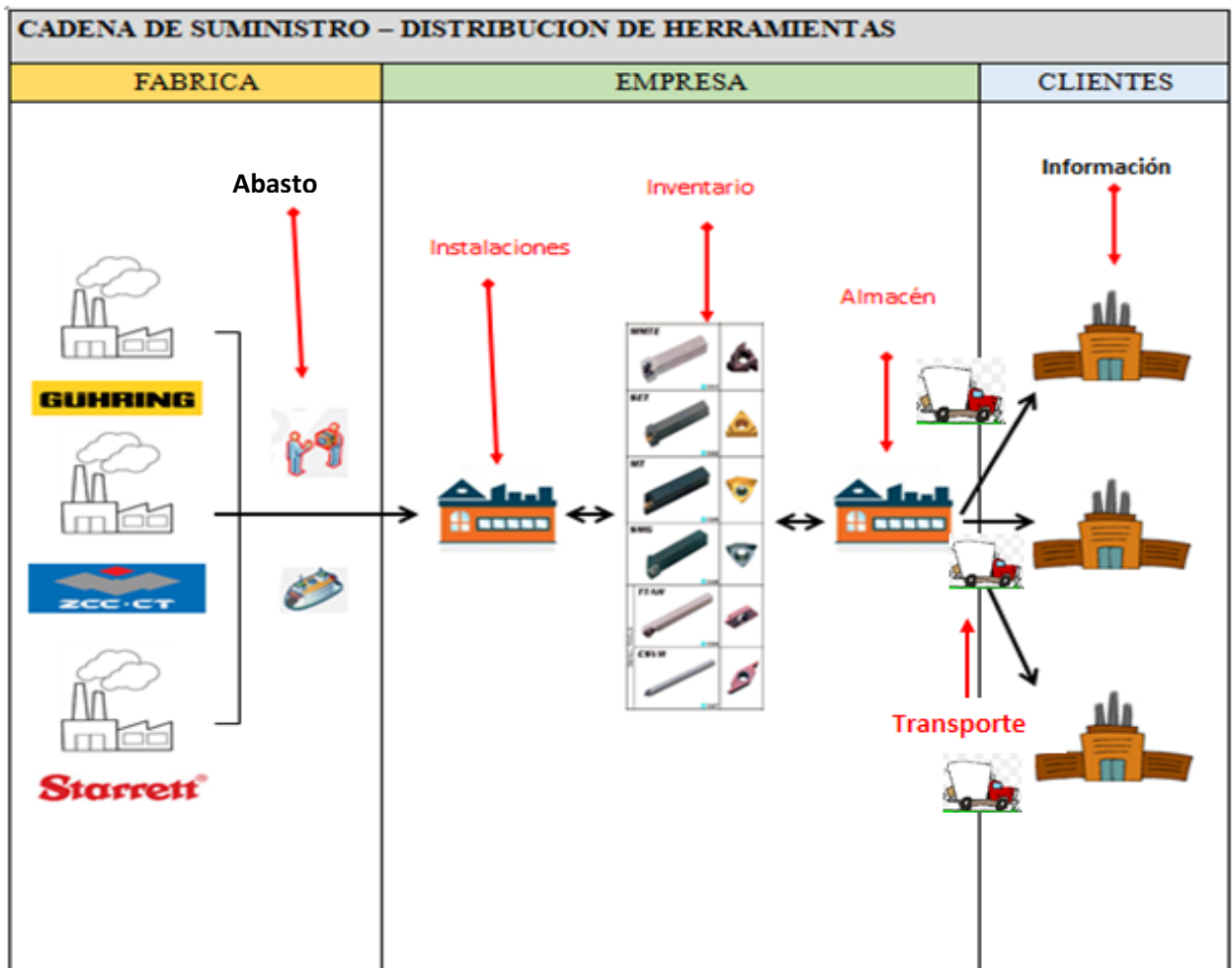


Figura 8. Resumen de la cadena de suministro

De acuerdo a la imagen se procederá a crear la propuesta que estará basada en los cinco procesos claves de Gestión del modelo SCOR adecuados a la importación, comercialización y distribución de herramientas.

Tabla 9.*Plan de actividades de la propuesta*

Actividad	Descripción	Tareas	Responsable
Proceso 1. Planificación	Esta actividad consiste en planificar el tiempo que se necesitará para la creación de una estructura organizacional y un Manual de organización y funciones que permitirá a los colaboradores poder desempeñarse bien en sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una estructura organizacional y un MOF - Crear diagrama de flujo para la selección de proveedores 	<p>Jefe administrativo</p> <p>Jefe de importación</p>
Proceso 2. Aprovisionamiento	En esta actividad se busca mejorar los procesos del aprovisionamiento de mercaderías.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un flujograma del proceso de compra. - Crear un flujograma de venta y entrega que permita alimentar el Diseño del App para los aplicativos móviles de los vendedores. - Crear políticas de compra. 	<p>Jefe de importación</p> <p>Jefe de ventas</p>
Proceso 3. Gestionar	En esta actividad se busca mejorar la gestión del almacén y la recepción de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un flujograma de Recepción de la Mercadería. 	<p>Jefe de importación</p> <p>Coordinador de almacén</p>

Proceso 4. Logística	Esta actividad se busca mejorar los tiempos de entrega de mercadería de una manera más coordinada.	- Especificar en el diseño del App los requerimientos para el proceso de programación de envíos.	Jefe de ventas
Proceso 5. Devolución	En esta actividad se busca que los colaboradores tengan conocimiento de las políticas de devolución y cambio.	- Crear políticas de devolución y cambio de los productos.	Jefe de ventas coordinador de almacén

Proceso 1. Planificación (Plan)

De acuerdo a los resultados de la triangulación se encontró que la empresa carece de una estructura organizacional, por lo cual se propone el siguiente modelo de estructura organizacional que servirá de ayuda para realizar un manual de organización de funciones (MOF) que se detallará en la parte de evidencia.

Si bien es cierto Import Tools E. Richard SAC es una de las empresas que por años ha funcionado con una estructura organizacional informal y a pesar de ello ha salido adelante; esta situación se ha dado por que existían pocos competidores en el mercado y la organización era pequeña desde que inicio. Sin embargo, se sabe que si no se formaliza la estructura de un grupo humano crea muchos inconvenientes que van en aumento con el tiempo, evitando que sean eficientes para alcanzar lo que se desea lograr. Es por tal motivo que se esquematiza un modelo de estructura organizacional para asegurar que los individuos y áreas que necesiten coordinar sus esfuerzos cuenten con líneas de comunicación que estén integradas en la estructura, también, al planificar una estructura nos asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la empresa.

Ahora bien, como último punto a tratar en este primer proceso, se detalla una figura de modelo de flujograma para el proceso de selección de proveedores; como herramienta que será de ayuda para capacitar a los nuevos empleados y también para los que desarrollan la actividad de selección de proveedores.

Proceso 2. Aprovisionamiento (Source/Fuente)

En este segundo proceso, que es parte del aprovisionamiento se está proponiendo a la empresa un modelo de políticas de compras y un flujograma de procesos, debido a que los resultados obtenidos en el capítulo anterior nos indicaron, que el área de compras carece de políticas y procedimientos documentados que de cierta forma toda empresa constituida debería tener. Por otro lado, también determinan la correcta relación que la empresa tiene con sus proveedores para conseguir los mejores resultados.

Finalmente se reconoce que las Apps están revolucionando el mercado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Partiendo de ello se propone a Import Tools SAC un nuevo modelo de flujo de venta y entrega donde se indica el proceso de un piloto; con el nuevo diseño de App para el aplicativo celular de los vendedores, la cual permitirá conocer el stock real y a su vez se podrá programar e ingresar los pedidos de los clientes de una manera más eficiente y reducirá a su vez la insatisfacción del cliente, porque al momento que el vendedor visita al cliente podrá ofrecer y brindar un stock real que hay en la empresa, detallando a su vez el precio. Como sabemos la empresa cuenta con sistema comercial llamado SIIGO donde se cuenta con la base de datos de stock de mercadería y precios. La cual es de mucha ayuda, ya que el App que le ofrecen a nuestra empresa necesita de dicha base de datos y una constante actualización de mercadería para que de esta forma también se agilicen los procesos y las áreas encargadas puedan realizar de manera óptima sus deberes y funciones.

Proceso 3. Gestionar (Make/Hacer)

En este proceso se muestra como se gestionará la recepción de mercadería mediante un flujo que se muestra en la parte de anexos.

El procedimiento para el almacenamiento inicia cuando la mercadería se ha recibido adecuadamente, luego se distribuirá bien sea directamente a las zonas de despacho para lo que son pedidos urgentes o sino, se llevará a los distintos ambientes de almacenamiento de acuerdo a sus marcas.

Proceso 4. Logística (Deliver/Entrega)

Como parte de los beneficios de crear un nuevo modelo de flujo de venta y distribución, que irán de la mano con las funcionalidades del App piloto. Servirá de ayuda para que los vendedores puedan atender a sus clientes de manera oportuna. Ya que cada vendedor encargado de atender una cierta cantidad de clientes podrá programar su entrega de los productos solicitados por fechas para que no se crucen con la de otros vendedores y así no ocurra inconveniente al realizar la ruta diaria de los motorizados. Asimismo también podrán ingresar manualmente las órdenes de compra que envían los clientes a cada correo personal de los vendedores.

Proceso 5. Devolución (Return/Regreso)

Este último proceso es muy importante y tiene que ser de conocimiento general por todo el personal, ya que en muchas ocasiones hay productos que llegan defectuosos y esto se da a raíz que los productos que se venden son por códigos y si cambian en un numero la geometría varía; esto no sucede frecuentemente pero existen casos de algunos colaboradores, sobre

todo los nuevos que no sabían qué respuesta dar al cliente. Es por ello que se propone un diseño de políticas de devolución y cambios que se verá en la parte de anexos.

5.7 Evidencias (diseño de la maqueta, envases, embalajes, prototipo, etc.)

En función a lo detallado en el plan de actividades se elaborará un documento formal que es denominado Manual de organización y funciones (MOF), la cual servirá como guía para todo el personal.

Si bien es cierto el MOF contiene esencialmente la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

Dicho documento contará con la descripción de cada puesto, también se adicionará el perfil y los indicadores de evaluación para que sea de soporte al contratar nuevo personal.

Hoy en día es muy necesario tener este tipo de documento, ya que su uso diario ayudará a la empresa a minimizar los conflictos de las áreas y aumentará la productividad individual y organizacional.



Figura 9. Diseño MOF (ver anexo 7)

5.8 Presupuesto

Para el desarrollo de la propuesta se consideró el siguiente presupuesto:

Tabla 11.

Presupuesto de implementación y control del modelo SCOR

Actividad	Cantidad	Costo por hora	Costo total
Implementación del modelo SCOR			
Jefe Administrativo	40 horas	S/80,00	S/3.200,00
Jefe de importación	20 horas	S/60,00	S/1.200,00
Jefe de ventas	25 horas	S/50,00	S/1.250,00
Coordinador de almacén	30 horas	S/20,00	S/600,00
Subtotal	115 horas		S/6.250,00

Tabla 12.

Presupuesto de la implementación del App móvil

Actividad	Cantidad	costo unitario	Costo total
Capacitación en el manejo del software	2 horas	S/150,00	S/300,00
Programación del software en el móvil	4 equipos	S/625,00	S/2.500,00
Servicio de mantenimiento de software	4 equipos	S/150,00	S/7.200,00
Subtotal	115 horas		S/10.000,00
Total			S/16.250,00

5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

PROCESOS	ACTIVIDADES		TIEMPO															
	Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PLANIFICACIÓN	MOF	Creación	■	■	■	■	■											
		Implementación						■	■	■	■	■	■					
	flujograma selección de proveedores	Creación	■	■	■	■												
		Implementación						■	■	■								
APROVISIONAMIENTO	Flujograma proceso de compra	Creación	■	■	■	■												
		Implementación						■	■	■								
GESTIONAR	Flujograma de venta y distribución	Creación	■	■	■	■	■											
		Implementación								■	■	■	■	■				
	Políticas	Creación	■	■	■	■	■											
		Implementación							■	■	■							
LOGISTICA	App movil de envios	Capacitación									■	■	■	■				
DEVOLUCIÓN	Políticas de devolución y cambio	Creación	■	■	■	■	■											
		Implementación							■	■	■							

Cuadro 2. Diagrama de Gantt “Cronograma”– Elaboración propia

5.10 Flujo de caja

ESCENARIO 1 (OPTIMISTA)

1. INVERSION: S/. 390.975,00 (por los 5 años)
2. Ingresos estimados: S/. 39.097,50 mensuales
3. Periodo: 5 años
4. k (tasa de crecimiento) de ingresos: 10%
5. k de gastos: 3%

Periodos	0	1	2	3	4	5
Inversión	S/ 390.975,00					
Ingresos		S/ 561.090,20	S/ 617.199,22	S/ 678.919,14	S/ 746.811,06	S/ 821.492,16
Egresos		S/ 260.512,75	S/ 268.328,13	S/ 276.377,98	S/ 284.669,32	S/ 293.209,40
Beneficios (Bs)	-390.975	300.577	348.871	402.541	462.142	528.283

Cuadro 3. Flujo de caja escenario optimista – Elaboración propia

ESCENARIO 2 (PROBABLE)

1. INVERSION: S/. 390.975,00 (por los 5 años)
2. Ingresos estimados: S/. 39.097,50 mensuales
3. Periodo: 5 años
4. k (tasa de crecimiento) de ingresos: 5%
5. k de gastos: 3,5%

Periodos	0	1	2	3	4	5
Inversión	S/ 390.975,00					
Ingresos		S/ 535.586,10	S/ 562.365,41	S/ 590.483,68	S/ 620.007,86	S/ 651.008,25
Egresos		S/ 261.777,38	S/ 270.939,58	S/ 280.422,47	S/ 290.237,25	S/ 300.395,56
Beneficios (Bs)	-S/ 390.975,00	S/ 273.808,73	S/ 291.425,82	S/ 310.061,21	S/ 329.770,60	S/ 350.612,69

Cuadro 4. Flujo de caja escenario probable – Elaboración propia

ESCENARIO 3 (PESIMISTA)

1. INVERSION: S/. 390.975,00 (por los 5 años)
2. Ingresos estimados: S/. 39.097,50 mensuales
3. Periodo: 5 años
4. k (tasa de crecimiento) de ingresos: 3%
5. k de gastos: 6%

Periodos	0	1	2	3	4	5
Inversión	S/ 390.975,00					
Ingresos		S/ 525.384,46	S/ 541.145,99	S/ 557.380,37	S/ 574.101,78	S/ 591.324,84
Egresos		S/ 268.100,50	S/ 284.186,53	S/ 301.237,72	S/ 319.311,99	S/ 338.470,70
Beneficios (Bs)	-S/ 390.975,00	S/ 257.283,96	S/ 256.959,46	S/ 256.142,65	S/ 254.789,80	S/ 252.854,13

Cuadro 5. *Flujo de caja escenario pesimista – Elaboración propia*

5.11 Viabilidad económica de la propuesta

En base al análisis económico realizado se sustenta la viabilidad de la propuesta por medio de los siguientes indicadores y sus respectivos resultados.

El valor neto actual económico obtenido bajo los tres escenarios es mayor a cero, por tal motivo la propuesta es factible para su ejecución.

La tasa interna de retorno económico obtenido es mayor que el índice de costo de oportunidad de capital 15% lo que indica que la propuesta es viable.

Tabla 13.

Flujo de caja escenario optimista

Resumen de escenario			
	Optimista	Probable	Pesimista
k (tasa de crecimiento) de ingresos	10%	5%	3%
k de gastos	3%	3,5%	6%
VAN	S/. 702.194,28	S/. 476.631,06	S/. 346.987,70
TIR	85,19%	69,64%	59,18%

5.12 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta fue realizada por dos expertos, la cual dan fe de la coherencia y el cumplimiento de los estándares que busca la empresa para la correcta aplicación en el campo de las actividades planteadas en la presente investigación encontrada en el anexo

CAPITULO VI

DISCUSIÓN

Discusión

Esta investigación tuvo como propósito formular una propuesta de mejora en la cadena de suministro para incrementar las ventas. Se pretendió analizar cuáles eran las posibles causas del problema que trae consigo la disminución de ventas en pocas proporciones durante el año y la percepción del proceso de la cadena de suministro hasta la llegada al usuario final. Se identificaron aquellos factores asociados al deficiente desarrollo de sus procesos; se estará discutiendo los principales hallazgos de esta investigación.

De los resultados obtenidos por parte del instrumento cuantitativo y cualitativo de acuerdo a la subcategoría planeación, se infiere que actualmente la empresa carece de coordinación debido a que no se tienen definido objetivos, estrategias y funciones documentadas que permitan a los colaboradores llegar a un buen desarrollo de la cadena. Además se tiene que tener en cuenta que esta parte es la más importante para llevar a cabo el manejo óptimo de la misma.

Por otro lado, también se analizaron otras subcategorías que son importantes dentro de la cadena, aquellas son la administración de inventarios, administración de almacenes y la gestión de transporte. Resaltando que todo ello es parte importante para el óptimo desarrollo de la cadena.

Los resultados que arrojó la subcategoría administración de inventarios fue un porcentaje general de 32,5% deficiente y 67,5% regular. Pero para analizar qué cantidad de preguntas hacían que esta subcategoría este deficiente, se realizó un análisis más profundo donde resalta que esta área encargada no cargaba los precios al sistema oportunamente para

que los vendedores puedan realizar sus ventas y también que no contaba con políticas de compras documentadas que permitan poder desarrollarse claramente en sus funciones.

Para la subcategoría administración de almacenes también se realizó el mismo procedimiento arrojando un resultado general del 37,5% deficiente y 62,5% regular, lo que causa ese porcentaje de deficiente es que no se tiene una buena estructura del proceso de recepción y salida de mercadería, lo que dificultaba a los colaboradores realizar bien sus funciones y no brindar un buen funcionamiento del área.

Por último, la subcategoría analizada fue la gestión de transporte que arrojó un mínimo porcentaje de deficiencia del 5%, y lo que causa este resultado es que la empresa no cuenta con un plan de ruta óptimo que permita la entrega a tiempo de los pedidos.

Finalmente la propuesta que se ofrece en el capítulo anterior pretende mejorar estos puntos débiles que ciertamente son un porcentaje mínimo de deficiencia y que a su vez permitirá que se mejoren los procesos de las fases que conforma la cadena de suministro. Por lo tanto si se mejora lo deficiente, el bloque de porcentaje regular será más óptimo y se podrá estar cada vez más cerca del eficaz desarrollo de toda la cadena.

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

- Primero** Ante el mal funcionamiento de las fases que conforma la cadena de suministro en la empresa. Se sabe que fue debido a la falta de coordinación en sus procesos, lo que conlleva a que no se pueda desarrollar de manera óptima; para subsanar ello, se propuso implementar los 5 procesos del modelo SCOR adecuándolo al rubro de la empresa y a las áreas que hacen que la cadena se encuentre deficiente.
- Segundo** Se teorizó la categoría cadena de suministro como categoría apriorística, lo que permitió dar un marco de referencia y solución para poder comprender mejor la problemática de la investigación.
- Tercero** Se diseñó una propuesta de mejora específica enfocada en la coordinación de procesos dentro de la empresa, la cual comprende de los cinco procesos del modelo SCOR adecuados al rubro de importación y comercialización, dichos procesos son los siguientes, planificación, aprovisionamiento, gestión y logística. Cada parte de los procesos tiene una actividad designada que ayudará a mejorar la cadena.
- Cuarto** Se diagnosticó las causas que generan la deficiencia en la cadena de suministro mediante las mediciones cuantitativas e interpretaciones cualitativas para obtener un diagnóstico final medible, lo que permitió una mejor comprensión para el diseño de la propuesta.

- Quinto** La propuesta de mejora, el instrumento cuantitativo y el cualitativo obtuvieron las aprobaciones por juicios de expertos y especialistas en cadena de suministro, que permitieron reforzar la propuesta con la conformidad, dando su aprobación de que se pueda aplicar en el futuro.
- Sexto** Finalmente, la presente investigación evidencia que es posible llegar a un óptimo desarrollo de la cadena de suministro mediante la adecuación del modelo SCOR, para todas aquellas empresas que se encuentran en el rubro de importación y comercialización.

7.2 Sugerencias

- Primero** A nivel interno, todas las personas que se encuentran involucradas en la cadena de suministro deben estar alineadas y centradas en los mismos objetivos. Resaltando la comunicación que debe darse en tiempo real y de una manera fluida.
- Segundo** Al mismo tiempo la colaboración externa es importante, dado que contar con un socio estratégico confiable resulta fundamental para crear una cadena de suministro exitosa.
- Tercero** Se tiene que tener en cuenta que la visibilidad en la cadena de suministro es importante para tener capacidad de trazar, monitorear y obtener datos relevantes a través de todo el proceso, optimizando la toma de decisiones que pueda maximizar la eficiencia operacional.

Cuarto Hacer sentir parte importante de la empresa a todos los colaboradores, seguido de una buena comunicación y coordinación de acuerdo a la implementación de la propuesta, lo que servirá de ayuda para ir mejorando la cadena y adecuándola a los cambios que trae consigo el avance de la tecnología.

Quinto El modelo de la propuesta sirva de referencia para futuras investigaciones en la mejora de la cadena de suministro para distintas empresas pequeñas que se están iniciando y no puedan caer en los mismos errores encontrados en la problemática.

CAPITULO VIII
REFERENCIA

Adex (enero 2017). *Boletín importaciones*. Recuperado de:

<http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Importaciones/Nuevos/Bolet%C3%ADn%20de%20Importaciones%20Enero%202017%20>

Adarme, W. (2011). *Desarrollo metodológico para la optimización de la cadena de suministro esbelta con m proveedores y n demandantes bajo condiciones de incertidumbre*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.

Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de abastecimiento*. México: Pearson.

Bowersox, D., Closs, D. & Copper, M. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México: McGraw Hill.

Cárdenas, R. (2013). *Análisis y propuestas de mejora para la gestión de abastecimiento de una empresa comercializadora de luminarias*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.

Carreño, A. (2011). *Logística de la A a la Z*. Lima: Fondo editorial de la pontificia Universidad Católica del Perú.

Chase, R., Aquilano, N. & Jacobs, S. (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la investigación*. México: McGraw Hill.

Chopra, S. (2008). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia planeación y operación*. México: Pearson Educación.

- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación de México.
- Claver, E. (2004). *Gestión de la calidad y gestión medio ambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Madrid: Pirámide.
- Cruz, C. (2015). *Diseño de un sistema de cadena de suministros aplicable a una empresa de transporte de carga pesada. Caso LITENA Cía. Ltda...* Tesis para optar al grado académico de Magister en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Espinoza, C. (2014). *Diseño y planeación de la cadena de suministro para Empresa de Comercialización de Tractores Agrícolas a Nivel Nacional*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.
- Fabio, M. (2016). *Planificación y gestión de operaciones en Sistemas Logísticos de Distribución*. Tesis para optar al grado académico de Magister en Administración. Universidad Nacional del Sur, Argentina.
- Foro Internacional de Acero Inoxidable (Enero 2017). *Principales productores de acero inoxidable del mundo*. Recuperado de: <http://www.worldstainless.org/statistics/SCF%20Stainless%20Steel%20Consumption%20Forecast>
- Sánchez, M. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. León: Del Blanco Editores.

- Ferrín, A. (2005). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*. España: Fundación confemetal.
- Gutierrez, G. (1998). *Logística y distribución física: Evolución, situación actual, tendencias*. Madrid: S.A McGraw Hill/Interamericana de España.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma S.A
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2004). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill
- Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.
- Jacoby, D. (2009). *Guide to Supply Chain Management*: Canada: Bloomberg Press.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2010). *Jefe de operaciones: Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro*. México: Pearson.
- Limay, J., & Ortiz, S. (2013). *Mejora de la cadena de suministro de la empresa Motored S.A – Cajamarca para reducir los costos logísticos*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Lozano, A., & Delgado, K. (2015). *Análisis de la cadena de suministros de las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Guayaquil y su incidencia en la competitividad*

en los mercados de la Comunidad Andina de Naciones. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Industrial. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.

Montero, R. (2012). *La importancia de un eficiente control de inventarios*. Extraído el 6 de setiembre del 2017 en <http://latinoamerica.infor.com/rodrigonegociosfinal.pdf>

Promperu (enero 2017). *Informe Mensual de Exportaciones*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

Quevedo, J. (2016). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una Empresa Peruana Comercializadora de Productos Químicos*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.

Revista Metalmecánica Internacional (noviembre 2016). *Intención de compra 2017 consumo de maquinarias en América Latina*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/global2000/list/>

Rodríguez, D. & Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.

Santander, A. (2014). *Diseño de la cadena de suministro resilientes*. Barranquilla, Colombia: universidad del Norte.

Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos*. México: Mc Graw-Hill

Slone, R., Dittmann, J. & Mentzer, J. (2011). *Transformando la cadena de suministro*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.

Sociedad Nacional de Industrias (abril 2017). *Revista Industria Peruana*. Recuperado de:

http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_922.pdf

Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. Ciudad de México, México. Edición Limusa.

Unesco, Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. (2008). *Historia general de América Latina: América Latina desde 1930*. Obtenido de www.ufg.edu.sv.

Usco, W. (2014). *Diagnóstico y mejora de la logística en una Distribuidora de Materiales de Construcción en la Región Junín*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Lima, Perú.

Vega, F. (2014). *Propuesta de mejoramiento en las operaciones de la cadena de suministro de Javegraf para disminuir el incumplimiento en entregas y mejorar el nivel de satisfacción al cliente*. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Wellington, P. (1999). *Estrategias Kaizen para Atendimento ao Cliente*. Sao Paulo: Educator.

Anexos

Anexo 1. Matriz de la investigación

Título de la Investigación: CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE HERRAMIENTAS PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA, LIMA, 2017.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Formulación del problema.	Objetivo general	El trabajo de investigación buscara información acerca de las diversas herramientas para la buena gestión en la cadena de suministro con la finalidad de proporcionar conceptos e implementarlos en la empresa, ya que en la actualidad no cuenta con un buen lineamiento de gestión en la cadena de suministro que le permita marcar la diferencia entre sus competidores
¿De qué manera puede mejorar la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramientas para la industria metal mecánica?	Desarrollar una propuesta de mejora en gestión de la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramientas para la industria metal mecánica.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la demanda actual, para poder así cuantificar la demanda potencial a futuro y la demanda insatisfecha.	
	Categorizar las variables para la gestión de la cadena de suministro.	
	Diseñar la cadena logística usando el modelo de evaluación SCOR, de forma que se puedan identificar las brechas entre el modelo actual y el modelo propuesto.	
Validar los instrumentos de investigación y la propuesta a través de juicio de expertos.	Evidenciar las mejoras de acuerdo al diagnóstico realizado.	
	Metodología	
Sintagma y enfoque	Diseño	Método e instrumentos
Holístico	Mixto	Entrevistas y Encuestas / Estadísticas

Anexo 2. Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Desarrollar una propuesta de mejora en gestión de la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramienta para la industria metal mecánica.	Diagnosticar la demanda actual, para poder así cuantificar la demanda potencial a futuro y la demanda insatisfecha.	Cadena de suministro	Planeación	Financiera	p.1 ¿La planificación y el presupuesto permiten la fluidez de los inventarios para atender la demanda de los clientes? p.2 ¿Los objetivos de la empresa tienen relación con el abastecimiento oportuno y distribución de mercaderías? p.3 ¿La empresa con frecuencia se traza objetivos de expansión a mediano plazo?	Escala de Likert: Nunca A veces
	Categorizar las variables para la gestión de la cadena de suministro.			Mercados a atender	p.4 ¿El proceso de selección de proveedores es la más acertada? p.5 ¿La empresa frecuentemente busca nuevos nichos de mercados para captar más cliente?	Casi siempre
				Táctica de toma de decisiones		Siempre
				Operativa	p.6 ¿La empresa actualiza constantemente	

	<p>Diseñar la cadena logística usando el modelo de evaluación SCOR, de forma que se puedan identificar las brechas entre el modelo actual y el modelo propuesto.</p> <p>Validar los instrumentos de investigación y la</p>		<p>Administración de inventarios</p>	<p>Estrategias</p> <p>Aprovisionamiento</p>	<p>su cartera de clientes?</p> <p>p.7 ¿La empresa a menudo actualiza sus procedimientos de compra y despacho de productos?</p> <p>p.8 ¿La empresa toma en cuenta tus opiniones para poder mejorar su planificación para diseñar estrategias futuras?</p> <p>p.9 ¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?</p> <p>p.10 ¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?</p> <p>p.11 ¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?</p> <p>p.12 ¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?</p>	<p>Nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
--	--	--	--------------------------------------	---	--	--

	<p>propuesta a través de juicio de expertos.</p> <p>Evidenciar las mejoras de acuerdo al diagnóstico realizado.</p>		<p>Administración de almacenes</p>	<p>Rotación de productos</p> <p>Políticas de inventarios</p> <p>Recepción de mercadería</p> <p>Adecuación de los productos</p> <p>Ubicación de la mercadería</p> <p>Localización de productos</p> <p>Seguridad de los productos</p>	<p>p.13 A su parecer, ¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?</p> <p>p.14 ¿La empresa ha hecho conocer sus políticas de compra?</p> <p>p.15 ¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?</p> <p>p.16 ¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?</p> <p>p.17 ¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?</p> <p>p.18 ¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?</p> <p>p.19 ¿La empresa cuenta con planes de ruta</p>	<p>Nunca</p> <p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
--	---	--	------------------------------------	---	---	--

			Gestión de transporte	<p>Costo de transporte</p> <p>Tiempo de entrega</p> <p>Fiabilidad de envíos</p>	<p>óptimos para entrega de pedidos?</p> <p>p.20 ¿La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?</p> <p>p.21 ¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?</p> <p>p.22 ¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?</p> <p>p.23 ¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?</p> <p>p.24 ¿Es transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?</p>	
--	--	--	-----------------------	---	--	--

Anexo 3. Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IMPORT TOOLS S.A.C

INSTRUCCIÓN: Estimado colaboradores, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la cadena de suministro que percibe de su centro de trabajo. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

	5	4	3	2	1				
	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca				
ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS				VALORACIÓN				
	SUB CATEGORIA PLANEACIÓN								
1	¿La planificación y el presupuesto permiten la fluidez de los inventarios para atender la demanda de los clientes?				5	4	3	2	1
2	¿Los objetivos de la empresa tienen relación con el abastecimiento oportuno y distribución de mercaderías?				5	4	3	2	1
3	¿La empresa con frecuencia se traza objetivos de expansión a mediano plazo?				5	4	3	2	1
4	¿El proceso de selección de proveedores es la más acertada?				5	4	3	2	1
5	¿La empresa frecuentemente busca nuevos nichos de mercados para captar más cliente?				5	4	3	2	1
6	¿La empresa actualiza constantemente su cartera de clientes?				5	4	3	2	1
7	¿La empresa a menudo actualiza sus procedimientos de compra y despacho de productos?				5	4	3	2	1
8	¿La empresa toma en cuenta tus opiniones para poder mejorar su planificación para diseñar estrategias futuras?				5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS									

9	¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	5	4	3	2	1
10	¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?	5	4	3	2	1
11	¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?	5	4	3	2	1
12	¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?	5	4	3	2	1
13	A su parecer, ¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	5	4	3	2	1
14	¿La empresa ha hecho conocer sus políticas de compra?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORIA ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES						
15	¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	5	4	3	2	1
16	¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	5	4	3	2	1
17	¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?	5	4	3	2	1
18	¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?	5	4	3	2	1
SUB CATEGORÌA GESTIÓN DE TRANSPORTE						
19	¿La empresa cuenta con planes de ruta óptimos para entrega de pedidos?	5	4	3	2	1
20	¿La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?	5	4	3	2	1
21	¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?	5	4	3	2	1
22	¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?	5	4	3	2	1
23	¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?	5	4	3	2	1
24	¿Es transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?	5	4	3	2	1

Anexo 4. Fichas de validación del instrumento cuantitativo



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, DR. LEONARDO ROBINSON SANCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro. 43339740 Especialista en ADM/INFORM. Y NEG. INTERNAC. Actualmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en AV. DEPTO. THURER Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nr	DIMENSIÓN / SUB CATEGORÍA 1: Planificación	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
0																			
1	¿La planificación y el presupuesto permiten la fluidez de los inventarios para atender la demanda de los clientes?								✓				✓					✓	16
2	¿Los objetivos de la empresa tienen relación con el abastecimiento oportuno y distribución de mercaderías?								✓				✓					✓	16
3	¿La empresa con frecuencia se traza objetivos de expansión a mediano plazo?								✓				✓					✓	16
4	¿El proceso de selección de proveedores es la más acertada?								✓				✓					✓	16
5	¿La empresa frecuentemente busca nuevos nichos de mercados para captar más cliente?								✓				✓					✓	16
6	¿La empresa actualiza constantemente su cartera de clientes?								✓				✓					✓	16



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, CARLOS ARTURO AGUIRRE CARBATOL identificado con DNI Nro. 43320150 Especialista
 en ADMINISTRACION Actualmente laboro en LINIA WIENER Ubicado en DIST. LIMA Procedo a
 revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nr	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1:	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
0	Planación																		
1	¿La planificación y el presupuesto permiten la fluidez de los inventarios para atender la demanda de los clientes?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Los objetivos de la empresa tienen relación con el abastecimiento oportuno y distribución de mercaderías?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿La empresa con frecuencia se traza objetivos de expansión a mediano plazo?				✓				✓				✓				✓	16	
4	¿El proceso de selección de proveedores es la más acertada?				✓				✓				✓				✓	16	
5	¿La empresa frecuentemente busca nuevos nichos de mercados para captar más cliente?				✓				✓				✓				✓	16	
6	¿La empresa actualiza constantemente su cartera de clientes?				✓				✓				✓				✓	16	



Universidad
Norbert Wiener

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, **EDMUNDO ALVARO PARRA** identificado con DNI Nro. **43297584** Especialista en **ADMINISTRACION** Actualmente laboro en **WAWASA S.A.S.** Ubicado en **A.V. P.T. 345A** Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nr	DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA I:	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
0	Planación																		
1	¿La planificación y el presupuesto permiten la fluidez de los inventarios para atender la demanda de los clientes?				✓				✓				✓					16	
2	¿Los objetivos de la empresa tienen relación con el abastecimiento oportuno y distribución de mercaderías?				✓				✓				✓					16	
3	¿La empresa con frecuencia se traza objetivos de expansión a mediano plazo?				✓				✓				✓					16	
4	¿El proceso de selección de proveedores es la más acertada?				✓				✓				✓					16	
5	¿La empresa frecuentemente busca nuevos nichos de mercados para captar más cliente?				✓				✓				✓					16	
6	¿La empresa actualiza constantemente su cartera de clientes?				✓				✓				✓					16	

Anexo 5. Fichas de Validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: CADENA DE SUMINISTRO EN UNA EMPRESA IMPORTADORA DE HERRAMIENTAS PARA LA INDUSTRIA METALMECANICA, 2016, 2017

Nombre de la propuesta: PROPUESTA DE MEJORA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Yo, CARLOS ARMANDO AGUIRRE CAICATO, identificado con DNI Nro. 43320150 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en UNIVERSIDAD Ubicado en CINCE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

Nº	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad								
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X	X	X	X	X	X	X	X

Y después de la revisión opino que:

1. *Es necesario que las conclusiones sobre el planteamiento de la propuesta sea desembolado para hacerlo mas entendible.*
2.
3.

Es todo cuanto informo;



 Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Cadena de Suministro en una empresa Impartadora de Herramientas para la industria metal mecánica Lima 2014
 Nombre de la propuesta: Mejora en la Cadena de Suministro

Yo, Vicente G. Chupan Torpoco identificado con DNI Nro. 40882460 Especialista en Gerencia Actualmente laboro en Impexi. 1901 S.A. Ubicado en Cercado de Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
 Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
 Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			





9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>							
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Y después de la revisión opino que:

- 1.
- 2.
- 3.

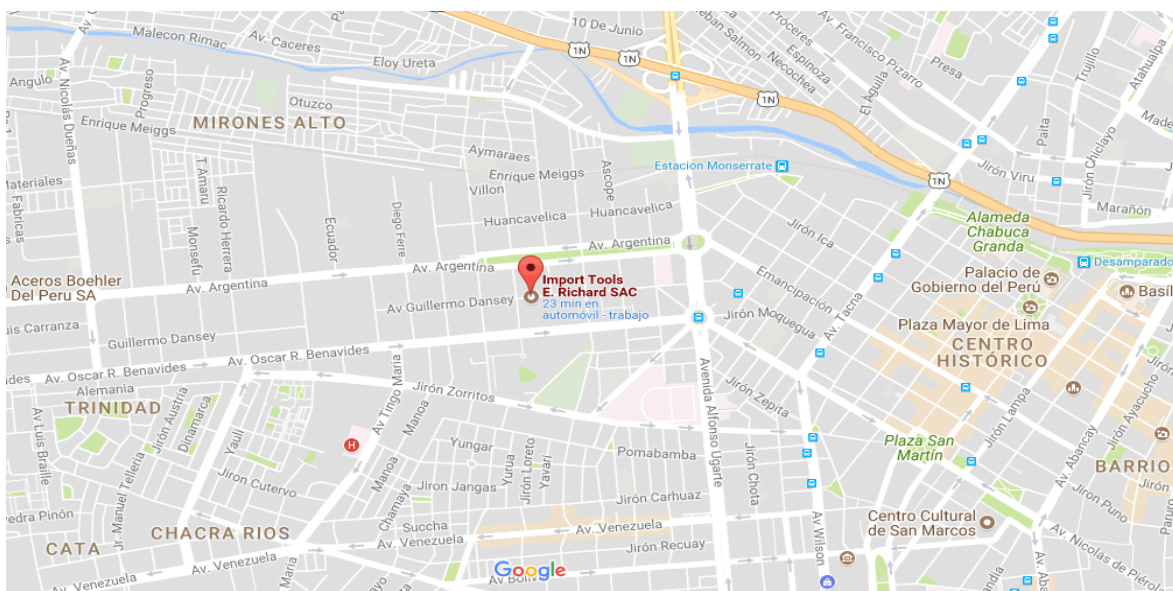
Es todo cuanto informo;



Ministerio de Educación
República de Cuba
Firma

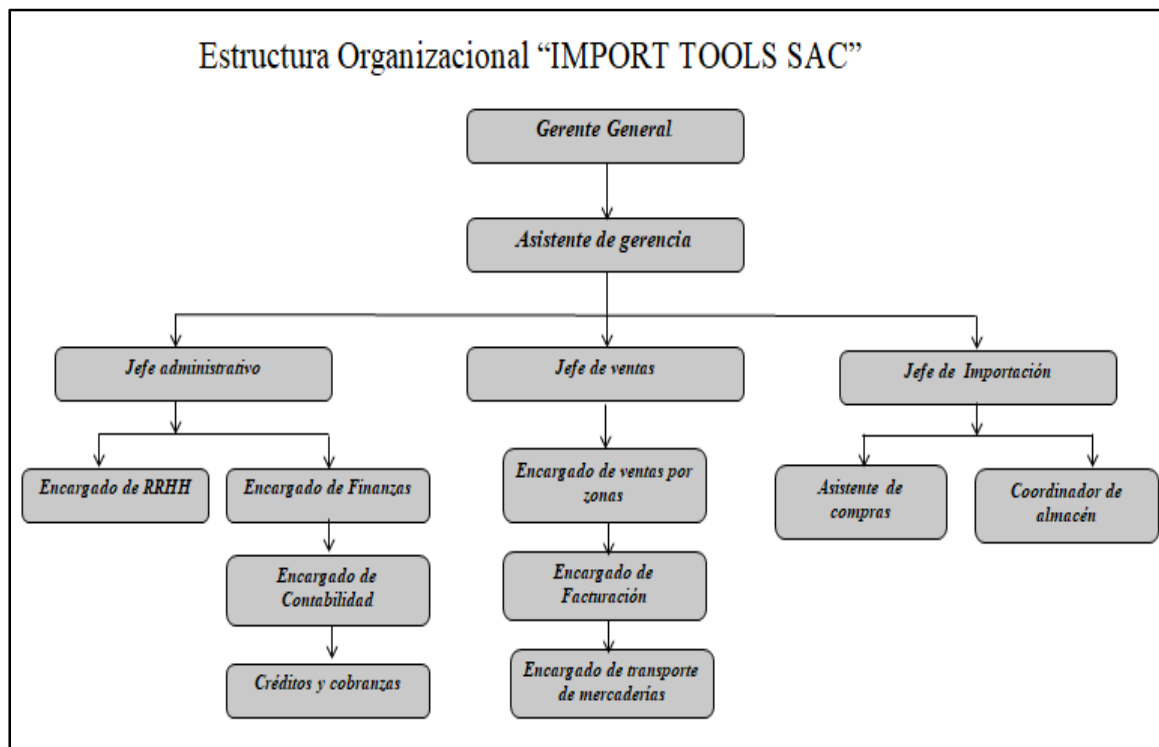
Anexo 6. Evidencia de la visita a la empresa



Ubicación de la empresa



Anexo 7. Evidencia de la propuesta



Estructura Organizacional

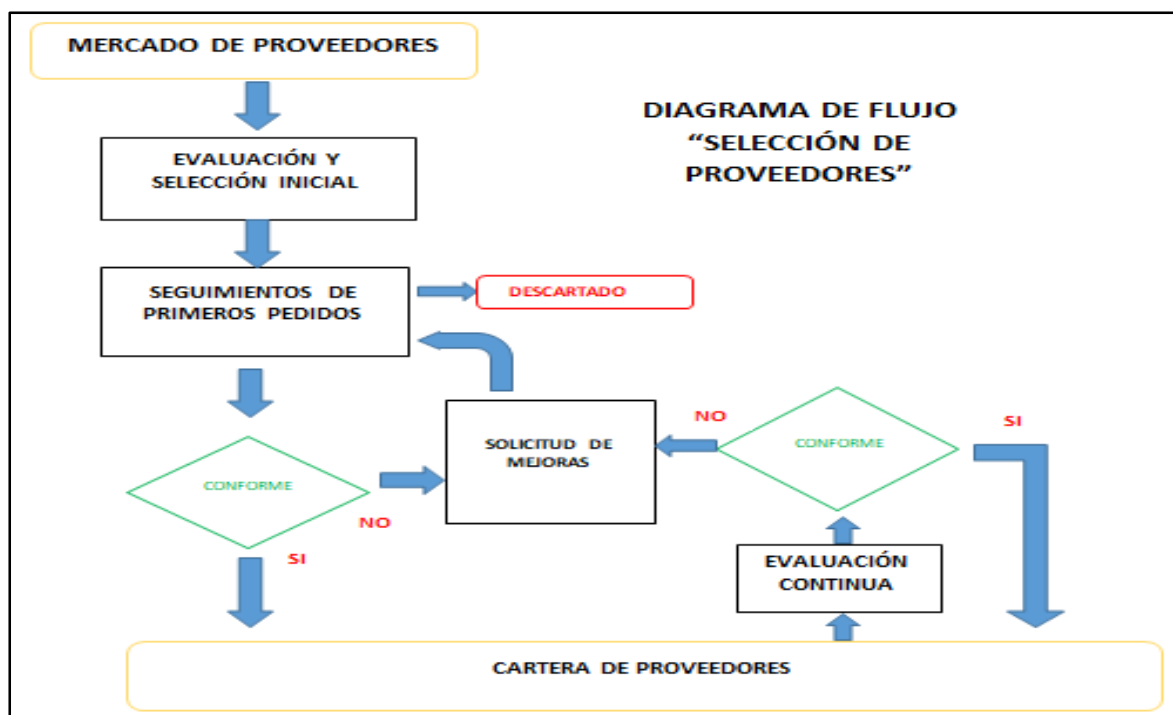


Diagrama de flujo Selección de Proveedores

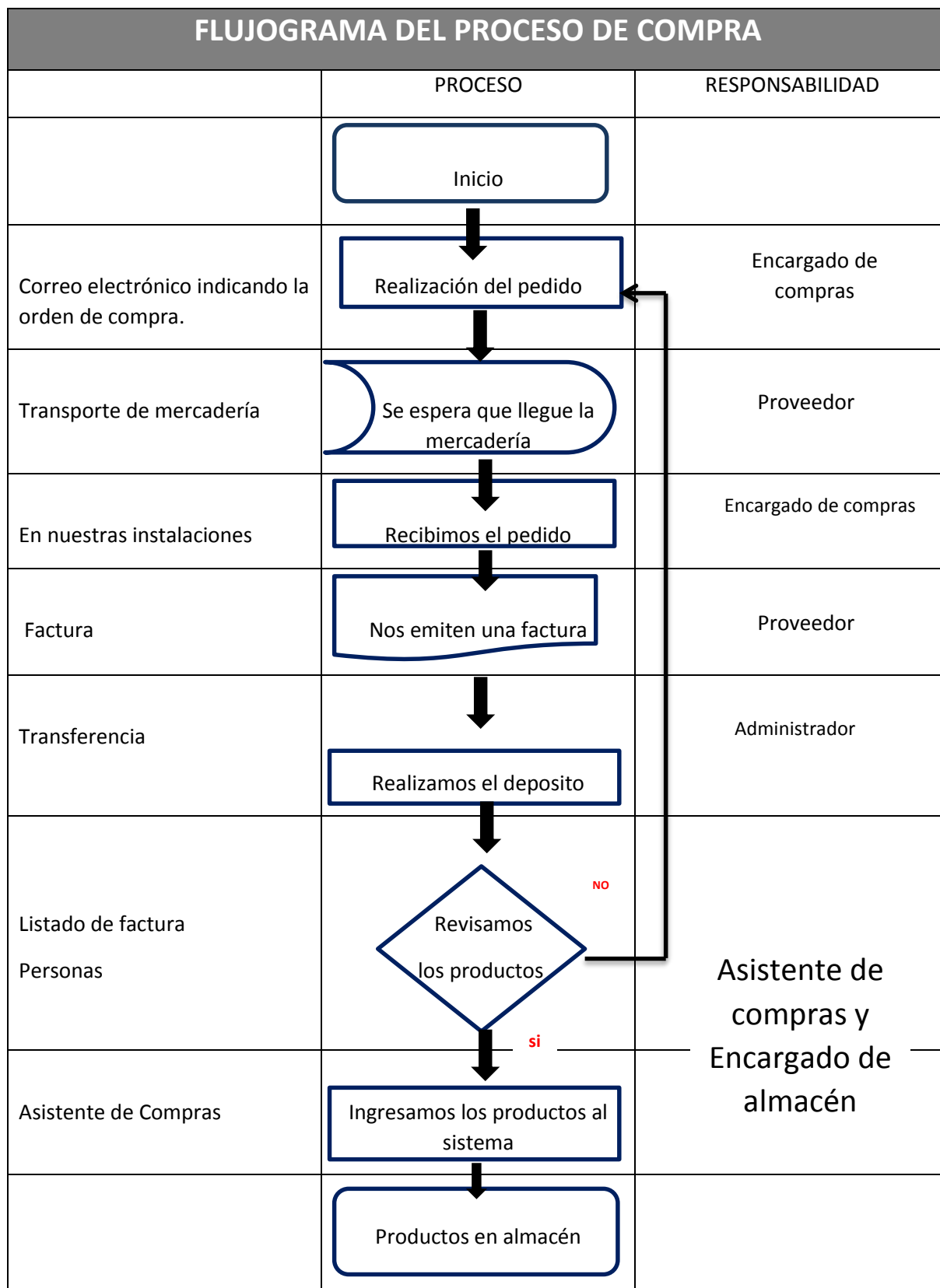


Diagrama de flujo Proceso de compra

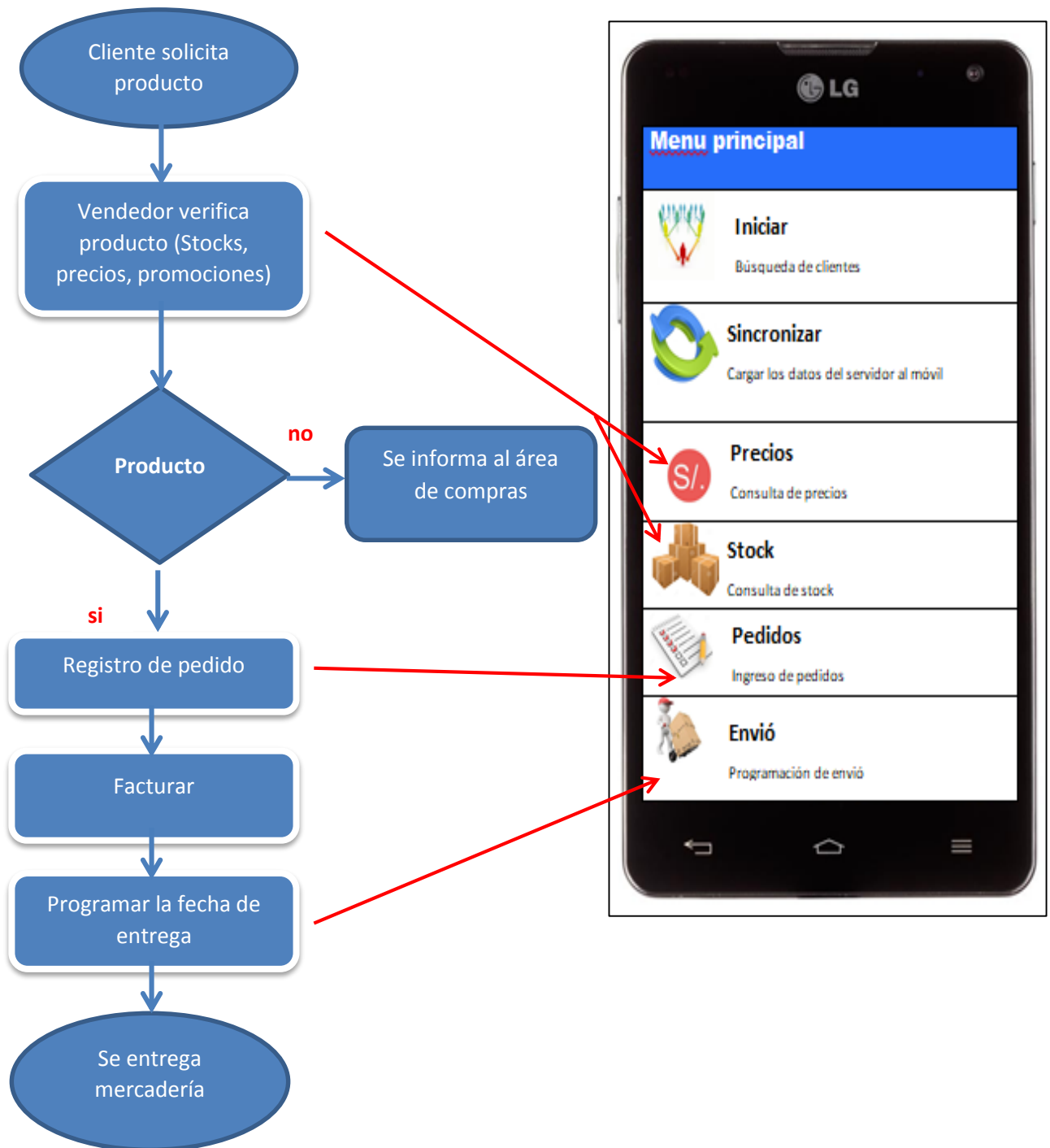
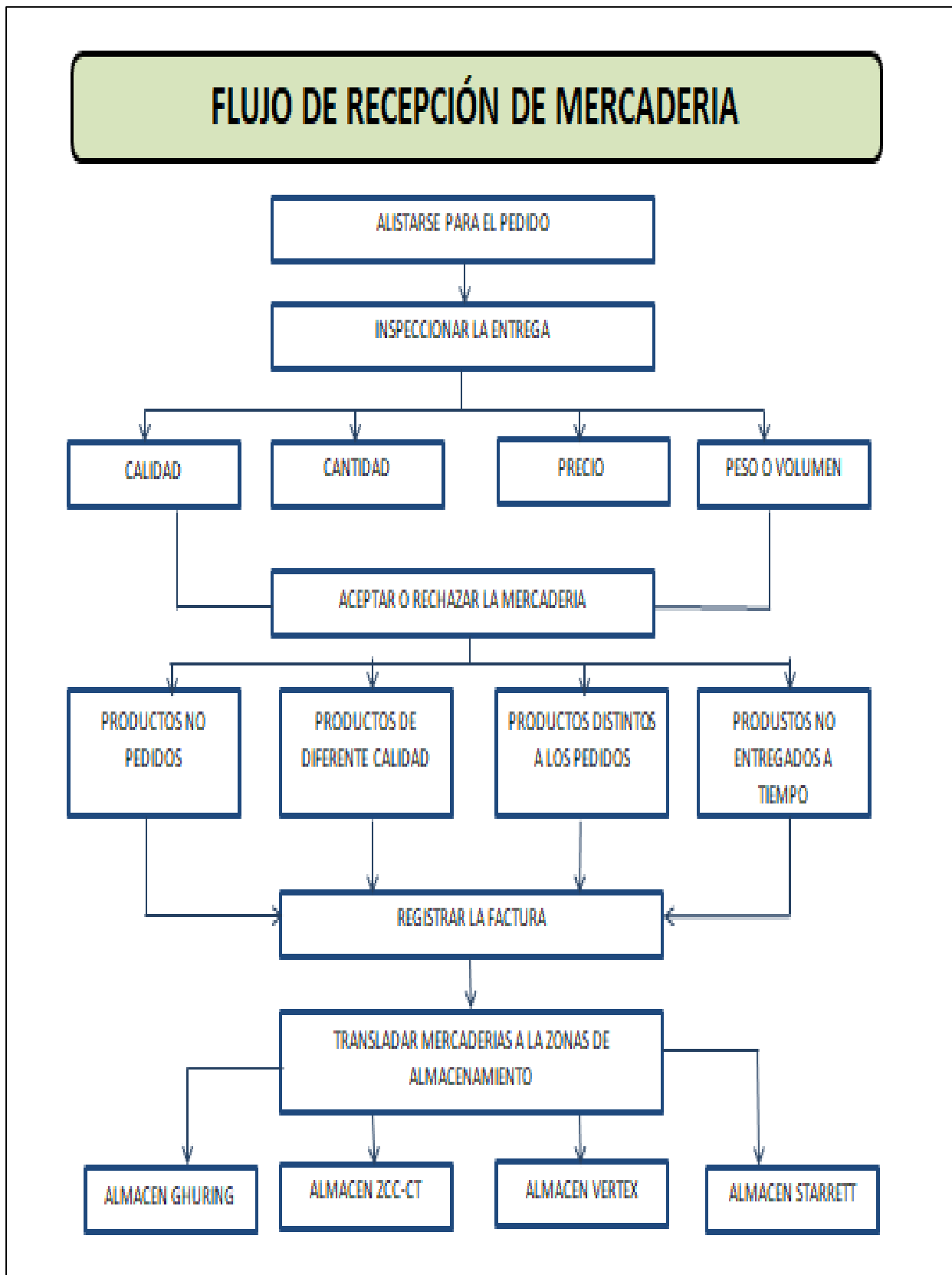




Diagrama de flujo Proceso de venta y distribución



Flujo de recepción de mercaderías

 IMPORT TOOLS E. RICHARD SAC	<h2>Política de Compras</h2>	
Aplicable al : Área de compras	Fecha de vigencia: Enero 2018	Versión: 1.1

Objetivo	Establecer los lineamientos generales para que la Empresa pueda disponer oportunamente del stock de productos.
Alcance	Abarca todos los procesos de compra, selección y evaluación de proveedores.
Cercanía	Mantenimiento de una relación de confianza y un diálogo permanente con nuestros proveedores, mediante la figura del gestor del proveedor, accesible y responsable de llevar las relaciones comerciales a un estado de colaboración mutua.
Orientación al logro	<p>La búsqueda de la eficiencia es un imperativo en la actividad financiera, y en ese sentido, se ajustará a los principios de necesidad, idoneidad y austeridad en la realización del gasto.</p> <p>La empresa pondrá a disposición de sus compradores las aplicaciones y sistemas adecuados para poder desarrollar sus objetivos y conseguir los resultados.</p> <p>La consecución de los resultados de la actividad de Compras se facilita mediante la centralización de la función para todo el Banco, la planificación de su actividad y la revisión permanente de los procesos y procedimientos utilizados en su instrumentación.</p>

 <p>IMPORT TOOLS E. RICHARD SAC</p>	<h2>Política de Compras</h2>	
<p>Aplicable al : Área de compras</p>	<p>Fecha de vigencia: Enero 2018</p>	<p>Versión: 1.1</p>
<p>Compras Responsables :</p> <p>PRINCIPIOS</p>		<p>La empresa, en el ámbito de los proveedores, evalúa y controla el riesgo que puede derivarse de su cadena de suministro. Por ello, ha desarrollado un modelo general de aprovisionamiento basado en criterios responsables que se desarrollan en los siguientes principios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegura la mejora continua del proceso de aprovisionamiento, basado en los principios de responsabilidad. 2. Estimula la demanda de productos 3. Establece un único procedimiento de compras para el área encargada y así pueda ir optimizando los impactos derivados de sus decisiones de compra. 4. Proporciona información completa, precisa y transparente en su proceso de aprovisionamiento. 5. Vela por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en materia de derechos humanos, laborales y ambientales por parte de todos los intervinientes, así como su involucración en los esfuerzos dirigidos a prevenir la corrupción. 6. Asegura que la selección y contratación de proveedores se ajusta a la normativa interna existente en cada momento y, en especial, a los valores de la cultura corporativa, al estilo de gestión. 7. Sigue adecuadamente a los proveedores con los que se relaciona para verificar el cumplimiento. 8. Se compromete con sus proveedores en el desarrollo de las cuestiones económicas, sociales para la mejora de su desempeño y garantizar el cumplimiento de estos principios.


	<h2>Política de Devolución y Cambios</h2>	
Aplicable al : área de ventas	Fecha de vigencia: Enero 2018	Versión: 1.1

Objetivo	Llevar un buen proceso de devolución y cambios para una eficiente atención a nuestros clientes potenciales.
Alcance	Abarca todas las áreas y primordialmente para el área de ventas.
Proceso Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Para realizar cambios o devoluciones de productos, el cliente deberá comunicarse con su vendedor designado. - El producto tendrá que encontrarse en perfectas condiciones, contar con empaques originales y el comprobante de pago correspondiente a la compra. - Toda anulación de compra que implique un despacho con envío, deberá ser comunicado antes de la primera semana de la compra. - Se recomienda revisar el estado de los productos al momento de la recepción y antes de firmar la constancia de entrega (Guía de remisión) a fin de evitar posibles inconvenientes.
	*Nota: las devoluciones se harán efectivas de acuerdo a la misma forma de pago.




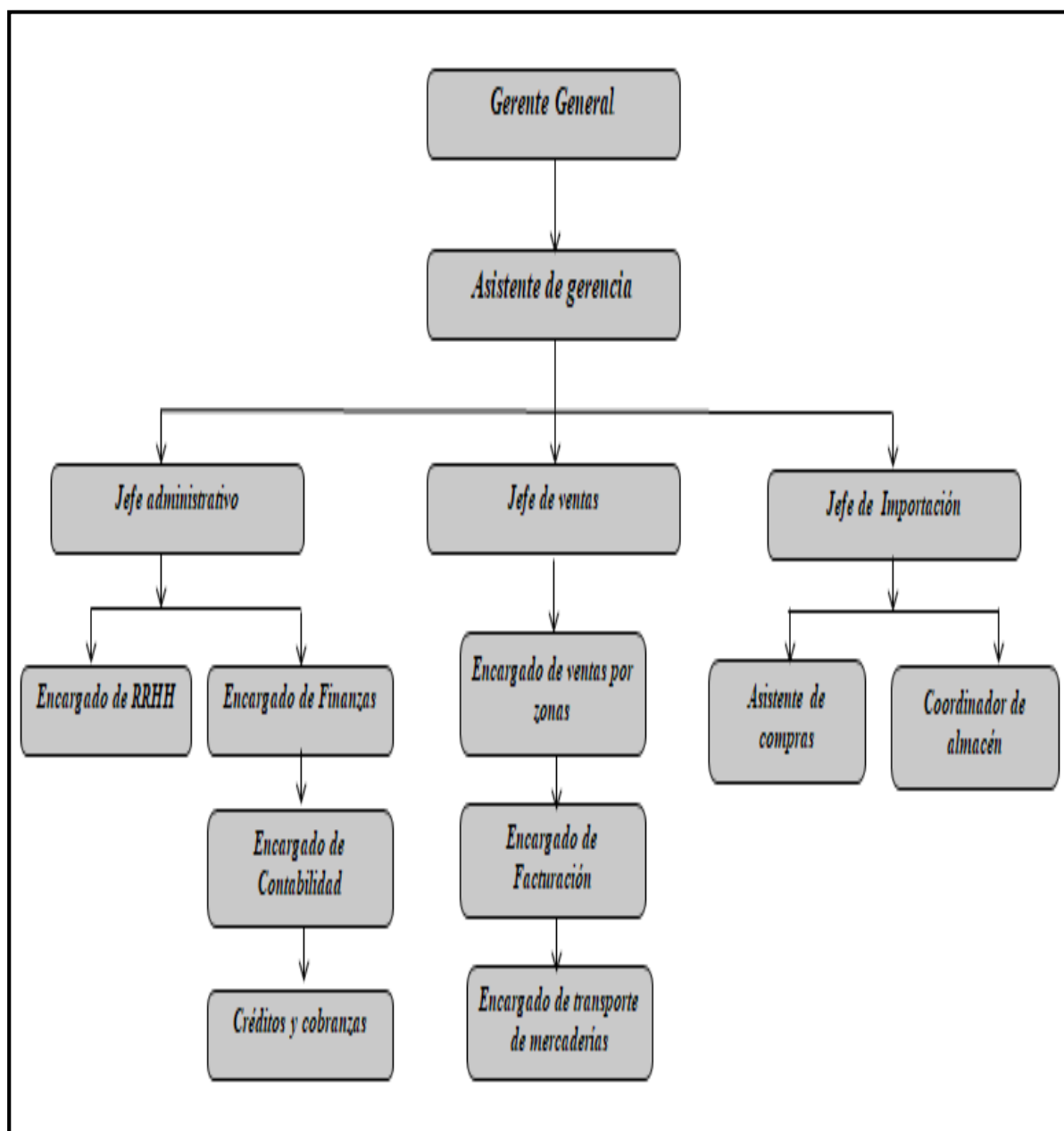
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES




	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1



 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

FUNCIONES

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
GERENTE GENERAL	
Grupo ocupacional	Reporta a:
	Dueño de la empresa

B. FUNCIONES GENERALES


1. Conducir la empresa garantizando el cumplimiento de la misión y visión de la misma, los objetivos estratégicos y metas formuladas en el Plan Estratégico Empresarial que se encuentre aprobado por los dueños.

C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Asumir la representación legal de la sociedad
2. Planificar, organizar, dirigir y coordinar todas las actividades de la Empresa, utilizando en forma eficiente y eficaz los recursos.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

3. Cuidar y vigilar la corrección, rendimiento y resultados de los procesos, actividades y operaciones que se realizan bajo su competencia.
4. Ser diligente en la adopción de las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviación de los objetivos y metas programadas, detección de irregularidades o de actuaciones contrarias a los principios de la legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia.
5. Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control, a fin de garantizar el logro de los objetivos fijados, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo.
6. Garantizar una gestión empresarial eficiente y eficaz de los sistemas de transmisión, generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica.
7. Establecer y mantener una buena imagen empresarial, que permita orientar la organización hacia el logro de resultados.
8. Proponer los proyectos necesarios para la correcta conducción de la empresa, según las atribuciones otorgadas por los dueños.
9. Informar periódicamente al Directorio sobre la situación de la empresa.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

REQUERIMIENTO DEL PUESTO


D. FORMACION ACADEMICA

EDUCACION	<p>Profesional titulado con amplia experiencia en cargos de Dirección y Gestión Empresarial.</p> <p>Deseable con maestría en Administración, Dirección de Empresas o afines</p>
CAPACITACION	<p>Conocimiento de la normativa del sector metalmeccánico</p> <p>Inglés a nivel Intermedio</p>
EXPERIENCIA	<p>Experiencia mínima 8 años en puestos de similar responsabilidad. Se considerará la experiencia en empresas del sector estatal o empresas del sector privado.</p> <p>Tratándose de procesos de promoción interna, la experiencia mínima se acredita con el desempeño de labores en el área o Gerencia dentro de la cual se encuentre ubicado funcionalmente el puesto a cubrir con un incremento del 50% de los años solicitados.</p>

E. PERSONALIDAD

APTITUDES	<p>Liderazgo, trabajo en equipo, conducción de equipos de trabajo, Inteligencia emocional, comunicación eficaz, capacidad de análisis y síntesis. Identificación y solución de problemas, organización, Planificación, habilidad en las relaciones interpersonales, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de negociación, motivador, toma de decisiones.</p>
------------------	---


ACTITUDES	Orientación a resultados, compromiso, honestidad, Responsabilidad, perseverancia
ASPECTO EMOCIONAL	Persona dinámica, empática, independiente y equilibrada emocionalmente.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Trabajo en oficina y con disposición a trasladarse a las localidades dentro de la zona de la empresa.
RESPONSABILIDADES	Administrar la Empresa con eficiencia y en condiciones de rentabilidad.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Conocimiento a nivel ejecutivo de Tecnologías de Información y Comunicación. Manejo de Sistemas de información
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
ASISTENTE DE GERENCIA – JEFE ADMINISTRATIVO	
Grupo ocupacional	Reporta a:
GERENCIA	GERENTE GENERAL - DUEÑO


B. FUNCIONES GENERALES

1. Asistir al Gerente General en labores y acciones, relacionadas a temas organizacionales, administrativos y financieros, así como en cualquier otro que asegure realizar una gestión eficaz y eficiente de la Gerencia General.
2. Brindar soporte especializado a la Gerencia General, en el análisis de la información que genera la Administración, para la aprobación de Gerencia General.
3. Análisis y propuestas de potenciación de las áreas claves de la Empresa.
4. Emisión de informes gerenciales y/o especiales analizando información interna y externa, para uso de la Gerencia General.


 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Brindar al Gerente General, soporte especializado, en aspectos relacionados a una adecuada gestión administrativa y financiera de la Organización.
2. Proponer y formular iniciativas de mejora empresarial y optimización de los procesos de la organización.
3. Coordinar la viabilidad de encargos y proyectos especiales dispuestos por la Gerencia General.
4. Conformar y hacer seguimiento a equipos multifuncionales que desarrollen proyectos especiales alineados con cumplir las iniciativas y disposiciones del Gerente General, verificando su correcta implementación.
5. Desarrollar informes especiales, de utilidad al Gerente General, utilizando la información entregada por las diferentes áreas, así como construyendo información clasificada especial.
6. Apoyar al Gerente General en desarrollar esquemas de evaluación de Gestión, de las diferentes áreas de la Organización.
7. Propone el fortalecimiento de áreas claves y unidades estrategias de negocios y liderazgo en el sector.
8. Proporcionar información gerencial, para absolver las consultas externas e internas que se formulen a la Gerencia General, dentro de las normas de seguridad y confidencialidad.


 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

9. Analizar y verificar documentos e informes económicos, financieros, contables y de gestión empresarial, emitiendo opiniones de mejora continua, para soportar la toma de decisiones de la Gerencia General.
10. Produce, recolecta y provee, todo tipo de información, relevante y útil, para la Gerencia General como resúmenes, informes, gráficos, indicadores, pronósticos, estadísticas y consultas en línea, generando informes ejecutivos.
11. Coordinar los actos protocolares de la empresa, atendiendo las delegaciones y comisiones que visiten las instalaciones de la Empresa; así como de eventos internos.
12. Mantener coordinación constante con los medios de comunicación de la Región, gestionando la Información de interés en ambos sentidos.
13. Elaboración de Informes de Interés Institucional, a todas las áreas de la empresa, con el objetivo de colaborar en el buen desempeño de sus funciones y estar permanentemente informados.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	<p>Profesional titulado en Administración, Contabilidad, Economía e Ingeniería Industrial o carreras afines.</p> <p>Deseable: Maestría en Negocios y Finanzas</p>
CAPACITACION	<p>Gestión de Negocios. Planeamiento estratégico, Análisis de reportes gerenciales, presupuestales, contables, financieros y tributarios. Sistemas de Información Gerencial.</p> <p>Análisis y evaluación de Proyectos de Inversión. Excel avanzado y Software multimedia.</p>
EXPERIENCIA	<p>Experiencia mínima de 3 años en puestos similares, con preferencia en empresas del sector eléctrico. Se considerará la experiencia en empresas del sector estatal o empresas del sector privado.</p>
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	<p>Organización, alto nivel de comunicación oral y escrita, dinamismo, eficiencia, sociabilidad, buena redacción, discreción, capacidad de trabajo bajo presión, trabajo en equipo.</p>
ACTITUDES	<p>Pro actividad, honradez, responsabilidad, confiabilidad, buen trato lealtad, compromiso, disciplina, orientación a resultados.</p>
ASPECTO EMOCIONAL	<p>Entusiasmo, cortesía, lealtad, tener motivación, empatía, interés, ética y responsabilidad. Equilibrio emocional. Madurez y aplomo en sus actos, buen trato.</p>
F. AMBITO LABORAL	

CONDICIONES DE TRABAJO	Trabajo en oficina y con disposición a realizar encargos en viajes nacionales.
RESPONSABILIDADES	Manejo y emisión de información y documentación confidencial.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Uso de computadora y manejo de herramientas informáticas a nivel usuario (Word, Excel, Power Point, correo electrónico). Uso de impresora, fax, escáner, fotocopidora.
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
JEFE DE IMPORTACIÓN	
Grupo ocupacional	Reporta a:
ADMINISTRATIVO	ASISTENTE DE GERENCIA

B. FUNCIONES GENERALES

Lograr el adecuado desarrollo de las políticas de administración de recursos materiales y de abastecimiento de bienes y servicios, dentro de estándares de calidad de los procesos y de los productos, para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.


C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Elabora en coordinación con las Gerencias de Área, el proceso de adquisición de maquinarias, equipos, repuestos, materiales y servicios que permitan el normal desarrollo de las operaciones.
2. Propone y ejecuta las políticas que corresponden al ámbito de su competencia.
3. Formula, propone y ejecuta el planeamiento de stock.
4. Administra el proceso de almacenamiento de maquinarias, equipos, repuestos y materiales.
5. Propone, implementa y controla políticas y normas específicas para la administración del sistema logístico.

6. Ejecuta, coordina y controla las actividades de compras de la Empresa.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Título académico de Ingeniería Industrial, Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero y/o su equivalente en experiencia en el desempeño de este tipo de funciones.
CAPACITACION	Manejo de paquetes utilitarios de Microsoft Office.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 05 años de experiencia en puesto similar en empresas de saneamiento ambiental o de servicios públicos.
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	Amplia experiencia en la aplicación de procedimientos relacionados con el Subsistema de Logística y Servicios Generales. Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto. Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Buena capacidad de análisis y de síntesis. Buena comunicación oral y escrita. Buenas relaciones interpersonales. Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación. Capacidad de Negociación. Eficiente administración del tiempo.
F. AMBITO LABORAL	

CONDICIONES DE TRABAJO	Trabajo en oficina y con disposición a realizar encargos en viajes nacionales.
RESPONSABILIDADES	Manejo y emisión de información y documentación confidencial.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Uso de computadora y manejo de herramientas informáticas a nivel usuario (Word, Excel, Power Point, correo electrónico). Uso de impresora, fax, escáner, fotocopidora.
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.


 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO			
JEFE DE VENTAS – ENCARGADO DE VENTAS POR ZONA			
Grupo ocupacional		Reporta a:	
ADMINISTRATIVO		ASISTENTE DE GERENCIA	

A. FUNCIONES GENERALES


Promover y coordinar la función de planificación de ventas, así como de su evaluación y control.

B. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordinar con todos los vendedores por zonas, el establecimiento de los indicadores de desempeño, evaluando permanentemente la vigencia de los mismos, así como proponer modificaciones que permitan mejorar el control de la gestión de ventas.
- Organizar conjuntamente con las demás áreas de la empresa, la mejora de procesos en las mismas.
- Evaluar, controlar y monitorear el desempeño de cada vendedor, formulando alternativas que optimicen la gestión de ventas en concordancia con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Organizar y supervisar la labor del personal a su cargo.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Profesional Titulado en las especialidades de Ingeniería industrial, administración o afines.
CAPACITACION	Capacitación en Planeamiento y Control de Gestión.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 03 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	Liderazgo, manejo de equipos de trabajo, capacidad de trabajo bajo presión, trabajo en equipo, planificación, organización, capacidad para la toma de decisiones.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Lealtad, compromiso, pro actividad, responsabilidad, disciplina, orientación a resultados. Tener motivación, empatía, interés, ética y responsabilidad. Equilibrio emocional. Madurez y aplomo en sus actos, buen trato
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Trabajo desarrollado principalmente en oficina; el trabajo en campo se dará de acuerdo a la ejecución de control de actividades operativas.
RESPONSABILIDADES	Coordinar con eficiencia la planificación, control y mejora continua de las ventas.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Uso de computadora y manejo de herramientas informáticas a nivel usuario (Word, Excel, Power Point, correo electrónico), Manejo de Sistemas de información y base de datos.
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	
Grupo ocupacional:	Reporta a:
ADMINISTRATIVA	JEFE ADMINISTRATIVO

B. FUNCIONES GENERALES

Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las funciones y actividades de la administración de recursos humanos, en concordancia con los lineamientos de la aplicación de la legislación laboral vigente.


C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Formula, propone, ejecuta y controla el Plan y Presupuesto Anual de Personal.
- Planea, organiza, dirige, controla y evalúa el proceso de adquisición de recursos humanos en lo concerniente a la atención de los requerimientos de personal, su reclutamiento, selección, contratación e inducción, formulando estrategias, políticas, normas y procedimientos que garanticen la admisión de personal idóneo.
- Proveer y administrar los servicios de bienestar, asistencia social y recreación para la atención de las necesidades del personal en estos aspectos específicos.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

- Formula programas de motivación.
- Formula y tramita las Cartas Notariales en casos de Cese de Personal; respeta y pone en práctica las normas de seguridad.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Título académico de Licenciado en Administración, Relaciones Industriales y/o su equivalente en experiencia en el desempeño de este tipo de funciones.
CAPACITACION	Amplia experiencia en la aplicación de normas legales relacionadas con el sistema laboral vigente del sector privado. Manejo de la normativa relacionada con la naturaleza del puesto. Desarrollo Organizacional y Relaciones Humanas.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 03 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	Planificador, metódico, ordenado. Capacidad de análisis y de síntesis. Eficiente administración del tiempo.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Lealtad, compromiso, pro actividad, responsabilidad, disciplina, orientación a resultados, empatía, interés, ética y responsabilidad. Equilibrio emocional. Madurez y aplomo en sus actos, buen trato.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Buenas. Ambiente limpio y adecuado.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office.
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
ENCARGADO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	
Grupo ocupacional	Reporta a:
ADMINISTRATIVA	JEFE ADMINISTRATIVO

B. FUNCIONES GENERALES

Registra en forma oportuna y confiable las transacciones económico financieras, en base a dispositivos legales vigentes, principios y normas de Contabilidad generalmente aceptados a nivel de la contabilidad general, contabilidad patrimonial y contabilidad de costos.


C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Plantea, desarrolla y actualiza los sistemas y procedimientos contables.
- Centraliza el registro oficial de las operaciones contables supervisando la apertura y actualización de los Libros Oficiales de Contabilidad y Registros Auxiliares respectivos.
- Proporciona la información contable que requiere para fines internos y externos.
- Proporciona la información de inventarios de Activo Fijo y existencias, etc. para los fines empresariales.
- Programa, dirige y controla el registro oportuno y eficiente de las operaciones, velando por la exactitud y grado de compatibilidad de los datos contables.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

- Elabora la información contable y financiera, para la toma de decisiones y definición de políticas.
- Elabora análisis de resultados, gráficos estadísticos y otros que le encomiende su Supervisor inmediato.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Título académico de Contabilidad.
CAPACITACION	Amplia experiencia en la aplicación de procedimientos relacionados con el Subsistema de Contabilidad, Logística y Tesorería. Amplia experiencia en la aplicación de las Normas Técnicas de Control, disposiciones legales, contables y administrativas en vigencia.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 03 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	Planificador, metódico, ordenado. Capacidad de análisis y de síntesis. Eficiente administración del tiempo.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Lealtad, compromiso, pro actividad, responsabilidad, disciplina, orientación a resultados, empatía, interés, ética y responsabilidad. Equilibrio emocional. Madurez y aplomo en sus actos, buen trato.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Buenas. Ambiente limpio y adecuado.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
ENCARGADO DE CREDITOS Y COBRANZA	
Grupo ocupacional	Reporta a:
ADMINISTRATIVA	ENCARGADO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

B. FUNCIONES GENERALES

Conducir los procesos de recepción, registro, distribución y control de fondos de dinero.


C. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Revisar, fiscalizar y dirigir la administración de los recursos financieros.
- Supervisar la revisión y firmas de cheques, comprobantes de pago y otros documentos valorados.
- Comprobar el ingreso por todo concepto y control del manejo de fondos para pagos en efectivo.
- Depositar en los plazos determinados, los fondos en efectivo recibidos, en las cuentas bancarias correspondientes.
- Prepara los presupuestos y flujos de caja proyectados, para aprobación por la Gerencia Administrativa Financiera.
- Mantiene actualizado los registros de firmas autorizadas para realizar las operaciones financieras pertinentes.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

- Presentar y sustentar a la Gerencia Administrativa-Financiera los reportes de gestión periódica del área a su cargo.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Título profesional universitario en Economía, Contabilidad o Administración.
CAPACITACION	Conocimiento de herramientas de Ofimática (procesador de texto, hoja de cálculo, presentador, Internet y correo electrónico), base de datos y sistemas tipo usuario relacionados con las funciones del subsistema de Tesorería.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 02 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	Capacidad de análisis y síntesis. Buena relación interpersonal. Capacidad para negociar. Buen administrador del tiempo.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Lealtad, compromiso, pro actividad, responsabilidad, disciplina, orientación a resultados, empatía, interés, ética y responsabilidad.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Buenas. Ambiente limpio y adecuado.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
ENCARGADO DE FACTURACIÓN	
Grupo ocupacional	Reporta a:
ADMINISTRATIVA	JEFE DE IMPORTACION

B. FUNCIONES GENERALES


Programar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de Facturación

C. FUNCIONES ESPECIFICAS

- Definir el ciclo de facturación para permitir la recaudación en forma mensual y continua.
- Mantener el control sobre los valores recaudados en relación a la facturación emitida, así como evaluar el comportamiento mensual de la recaudación efectuada.
- Conducir, coordinar y controlar la ejecución de cobranzas de la cartera morosa.
- Recomendar las acciones necesarias para mejorar las cobranzas de cartera morosa, evaluando periódicamente las medidas adoptadas.
- Emitir los reportes de facturación por ciclo.
- Emitir los reportes de gestión mensual, trimestral, semestral y anual.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Lic. Administración de Empresas y afines. O su equivalente en experiencia en el desempeño de este tipo de funciones.
CAPACITACION	Conocimiento de Gestión Comercial.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 01 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	
APTITUDES	<p>Capacidad de análisis y síntesis.</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales.</p> <p>Capacidad para negociar.</p> <p>Eficiente administrador del tiempo.</p>
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Lealtad, compromiso, pro actividad, responsabilidad, disciplina, orientación a resultados, empatía, interés, ética y responsabilidad.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Buenas. Ambiente limpio y adecuado.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
D. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
COORDINADOR DE ALMACEN	
Grupo ocupacional	Reporta a:
ADMINISTRATIVA	JEFE DE IMPORTACION

E. FUNCIONES GENERALES

Bajo la dirección y control de su jefe inmediato, efectúa las actividades de recepción, almacenaje, conservación y distribución de los materiales adquiridos.

F. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. Administrar los almacenes de la EMPRESA., considerando:
 - Organización de la ubicación y distribución de bienes.
 - Recepción, verificación del control de calidad, registro e ingreso de bienes y suministros.
 - Identificación, clasificación y custodia de los bienes almacenados.
 - Distribución y/o transferencia de bienes.
 - Control de niveles de stock físico y mantenimiento actualizado del movimiento de materiales en los almacenes.

 IMPORT TOOLS E.RICHARD SAC	MANUAL	Código:	IP-15-02
		Versión:	01
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Fecha:	16/10/2017
		Página:	1

- Elaboración y mantenimiento actualizado de estadísticas sobre consumos por unidades orgánicas.
 - Ejecución de inventarios, inspecciones u otras acciones de control interno de bienes.
 - Evaluar y proponer nuevas técnicas de almacenamiento y distribución.
 - Evaluar y proponer la recuperación y/o disposición final de bienes en desuso u obsolescencia.
2. Administrar la gestión de stock de los bienes de reposición automática.
 3. Administrar la distribución y despacho de combustible a las diversas unidades orgánicas de la Empresa, en función a su presupuesto.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO	
D. FORMACION ACADEMICA	
EDUCACION	Egresado de Instituto Técnico Superior de prestigio en especialidades de Administración, Logística, Contabilidad y/o su equivalente en experiencia en el desempeño de funciones similares.
CAPACITACION	Manejo de paquetes utilitarios de Microsoft Office.
EXPERIENCIA	Un mínimo de 03 años de experiencia en puesto similar
E. PERSONALIDAD	

APTITUDES	Experiencia en la aplicación de procedimientos relacionados con el Subsistema de Logística y Servicios Generales.
ACTITUDES Y ASPECTO EMOCIONAL	Capacidad de análisis. Buena relación interpersonal. Buen administrador del tiempo.
F. AMBITO LABORAL	
CONDICIONES DE TRABAJO	Buenas. Ambiente limpio y adecuado. Eventualmente en contacto con productos químicos, grasa, combustible, etc.
RESPONSABILIDADES	Realiza otros trabajos específicos que dentro de sus funciones y necesidades, le encargue su jefe inmediato. 2. Mantener actualizadas la documentación e información sobre los insumos químicos fiscalizados por la PNP, así como efectuar el control de los registros de verificación de uso, y coordinar y presentar los reportes mensuales al nivel correspondiente.
USO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Uso de computadora y manejo de herramientas informáticas a nivel usuario (Word, Excel, Power Point, correo electrónico). Uso de impresora, fax, escáner, fotocopidora.
COMPROMISO	Privilegiar la calidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, dentro del desarrollo de las funciones asignadas.