



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

**Tesis**

**Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una  
empresa importadora de autopartes, Lima 2021**

**Para optar el Título profesional de Licenciado en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTOR**

**Br. Llacchua López, Luis Alcides**

**Código ORCID**

**0000-0003-0241-8825**

**LIMA - PERÚ**

**2021**

**Tesis**

**Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una  
empresa importadora de autopartes, Lima 2021**

**Línea de investigación general de la universidad**

Economía, Empresa y Salud

**Línea de investigación específica de la universidad**

Sistema de Calidad

**Asesor**

Mg. Martínez Quintanilla, Roy Fernando

**Código ORCID**

0000-0002-4223-0272

## **Miembros del Jurado**

Dr. Sánchez Roque, Leoncio Robinson (ORCID: 0000-0003-1336-8288)

Presidente del Jurado

Mtro. Arce Guevara, Ernesto (ORCID: 0000-0002-3082-5789)

Secretario

Dra. Solano Lavado, Mariela Stacy (ORCID: 0000-0002-1752-5300)

Vocal

Asesor temático

Dr. Martínez Quintanilla, Roy Fernando (ORCID: 0000-0002-4223-0272)

Asesor metodólogo

Dr. Nolzco Labajos, Fernando Alexis (ORCID: 0000-0001-8910-222X)

### **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mis padres y a mi familia porque fueron el motivo para no rendirme en este proceso, por el apoyo y la confianza para poder cumplir con este reto.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia por su apoyo permanente a lo largo de mi carrera, a mis docentes de la universidad Norbert Wiener por la enseñanza compartida en toda mi carrera.

A mi asesor, Dr. Fernando Nolzco por los conocimientos brindados, su paciencia y apoyo en esta investigación.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Llacchua López Luis Alcides estudiante de la escuela académica de Negocios y competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021” para la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo pueda ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determinan los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Luis Alcides Llacchua López

DNI: 75538344



Huella

Lima, 2 de diciembre del 2021

## Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Índice	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	16
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación de la investigación	20
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	21
1.5 Limitaciones de la investigación	22
1.5.1 Temporal	22
1.5.2 Espacial	22
1.5.3 Recursos	22

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	25
2.2 Bases teóricas	27
2.2.1 Marco fundamental	27
2.2.2 Marco conceptual	28
2.2.3 Categoría solución	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	48
3.1 Método de investigación	48
3.2 Enfoque	48
3.3 Tipo de investigación	49
3.4 Diseño de la investigación	49
3.5 Población, muestra y unidades informantes	50
3.6 Categorías y subcategorías	50
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1 Técnicas	52
3.7.2 Instrumento	52
3.7.3 Descripción	53
3.7.4 Validación	53
3.8 Procesamiento y análisis de datos	54
3.9 Aspectos éticos	55
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	56
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	56
4.1.1 Administración de inventarios	56
4.1.2 Administración de almacén	58
4.1.3 Gestión de transporte	60

4.2 Descripción de resultados cualitativos	62
4.2.1 Análisis de la administración de inventarios	62
4.2.2 Análisis de la administración de almacén	63
4.2.3 Análisis de la gestión de transporte	64
4.2.4 Análisis de la planificación de la demanda	65
4.3 Diagnóstico MIXTO	67
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	68
4.5 Propuesta	70
4.5.1 Priorización de los problemas	70
4.5.2 Consolidación del problema	70
4.5.3 Categoría solución (conceptualización)	71
4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta	71
4.5.5 Impacto de la propuesta	72
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	73
4.7 Entregable 2	78
4.8 Entregable 3	80
4.9 Entregable 4	81
4.10 Entregable 5	82
4.11 Entregable 6	84
4.12 Entregable 7	85
4.13 Entregable 8	86
4.14 Entregable 10	87
4.15 Entregable 12	89
4.16 Entregable 13	89
4.17 Entregable 14	91
4.18 Entregable 17	93
4.19 Entregable 18	93

REFERENCIAS	99
ANEXO	104
Anexo 1: Matriz de consistencia	105
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	106
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	115
Anexo 4: Instrumento cualitativo	117
Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	118
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	127
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	128
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas	130
Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti	133

## Índice de tablas

Tabla 1 Categorías y Subcategorías	51
Tabla 2 Matriz de categorización de la categoría solución	51
Tabla 3 Expertos que validaron el instrumento	53
Tabla 4 Expertos que validaron la propuesta	54
Tabla 5 Confiabilidad del cuestionario	54
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría administración de inventarios	56
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría administración de almacén.	58
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría gestión de transporte	60
Tabla 9. Pareto de la categoría cadena de suministro	68

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Administración de inventarios	56
Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Administración de almacén.	58
Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría gestión de transporte.	60
Figura 4. Análisis cualitativo de la sub categoría administración de inventarios	62
Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría administración de almacén	63
Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría gestión de transporte	64
Figura 7. Análisis cualitativo de la emergente planificación de la demanda	65
Figura 8. Análisis de la categoría cadena de suministro	66
Figura 9. Pareto de la categoría cadena de suministro	69
Figura 10. Histórico de venta de un producto de la empresa	76
Figura 11. Cálculo de la proyección	77
Figura 12. Proyección del pronóstico	77
Figura 13. Diagrama actual de la empresa	78
Figura 14. Diagrama propuesto para la mejora	79
Figura 15. Capacitación de diagramas	80
Figura 16. Cuestionario de evaluación	81
Figura 17. Diagrama actual de atención de pedidos	82
Figura 18. Diagrama propuesto de atención de pedidos	83
Figura 19. Plataforma de visualización de pedidos	84
Figura 20. Cronograma de evaluaciones	85
Figura 21. MOF de operaciones logísticas	86
Figura 22. PPT de la capacitación	87
Figura 23. Cuestionario de evaluación del MOF	88
Figura 24. Cuestionario de evaluación del MOF	90
Figura 25. Diseño actual del almacén	91
Figura 26. Diseño propuesto del almacenaje	92
Figura 27. Cartilla del método de almacenaje	93
Figura 28. Modelo de codificación de barras	94

## Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de direccionalidad de la propuesta 1	73
Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta 2	74
Cuadro 3 Matriz de direccionalidad de la propuesta 3	75

## Resumen

La presente investigación manifestó la necesidad de establecer procesos internos para mejorar la eficacia y organización en la cadena de suministro en la empresa importadora de autopartes, considerando la relevancia que equivale el correcto manejo de los procesos internos dentro de la cadena de suministro para las empresas, por ello se determinó realizar una propuesta de mejora para implementar procesos estructurados y políticas que permitan un adecuado desarrollo y organización de la cadena de suministro.

La investigación utilizó un sintagma holístico, en el cual se aplicó el enfoque mixto, mediante tipo proyectivo y diseño explicativo secuencial, cuya muestra estuvo determinada por un porcentaje de la población de estudio de la empresa importadora de autopartes; la recopilación de los datos se realizó por medio de encuestas y entrevistas, esta última realizado a las unidades informantes de la empresa, que permitió recopilar la información necesaria para detectar las principales deficiencias dentro de la cadena de suministro.

Como resultado de la investigación, se determinó que algunos procesos internos de la empresa no están correctamente organizadas y encaminadas por el personal que realizan las funciones de los procesos, es por ello que se realiza una propuesta de mejora en la cadena de suministro, diseñando y aplicando diagramas de los procesos internos de la empresa, desde el aprovisionamiento hasta la atención del cliente, así como también la elaboración de los manuales de organización y funciones del personal que realiza cada uno de los procesos, y determinando correctamente las áreas establecidas dentro de la empresa, que mejore la organización y eficacia para una correcta gestión de almacén.

*Palabras clave:* Cadena de suministro, gestión de almacén, diagrama de procesos, aprovisionamiento, atención al cliente. manual de organización y funciones

## **Abstract**

This research shows the need to establish internal processes to improve the efficiency and organization in the supply chain in the importing company of auto parts, considering the relevance of the correct management of internal processes within the supply chain for companies, For this reason, it was determined to make an improvement proposal to implement structured processes and policies that allow an adequate development and organization of the supply chain.

The research used a holistic phrase, in which the mixed approach was applied, through projective type and sequential explanatory design, whose sample was determined by a percentage of the study population of the auto parts import company; Data collection was carried out through surveys and interviews, the latter carried out with the company's reporting units, which made it possible to collect the information necessary to detect the main deficiencies within the supply chain.

As a result of the investigation, it was determined that some internal processes of the company are not properly organized and directed by the personnel who perform the functions of the processes, which is why a proposal for improvement in the supply chain is made, designing and applying diagrams of the internal processes of the company, from the supply to the customer service, as well as the elaboration of the organization manuals and functions of the personnel that carry out each of the processes, and correctly determining the areas established within the company, which improves organization and efficiency for proper warehouse management.

*Key words:* Supply chain, warehouse management, process diagram, procurement, customer service. organization and functions manual

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación se basa en la necesidad que tiene la empresa para poder mejorar los procesos internos de la cadena de suministro, cuyo objetivo es proponer la mejora de la cadena de suministro de la empresa importadora de autopartes, para lograr el cumplimiento de las funciones de manera eficiente, mediante la implementación de diagramas de procesos desde el aprovisionamiento hasta la distribución y atención al cliente, a su vez la implantación de procesos documentados mediante los manuales de organización y funciones e implementando los criterios tecnológicos para la correcta gestión de los almacenes.

La elaboración de la investigación consta de cinco capítulos, cumpliendo los requerimientos del formato APA:

Capítulo I, Abarca la exposición del problema de la investigación que contempla el planteamiento del problema internacional, nacional y local, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, Muestra el marco teórico de la investigación, donde indica los antecedentes internacionales, nacionales y las bases teóricas de la presente investigación.

Capítulo III, Corresponde a la metodología aplicada para la investigación, el método aplicado, el enfoque realizado, el tipo de investigación propuesto, el diseño a seguir de la investigación, la población, muestra y unidad informante de estudio, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, el procesamiento y análisis de datos y los aspectos éticos considerados para realizar la investigación.

Capítulo IV, Presentación y discusión de los resultados, que engloba los resultados cuantitativos y cualitativos, diagnóstico mixto y la triangulación final, la identificación de los factores de mayor relevancia de la investigación, la propuesta y la discusión de la investigación.

Capítulo V, Presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

En los últimos tiempos, las contingencias que plantearon las compañías que componen la cadena de suministro automotriz, se han multiplicado significativamente, especialmente debido a las ejecuciones transfronterizas y la indagación de la disminución de costos. Claramente, la fuerza para reducir costos de manera segura, han llevado a las empresas a trasladar ese compromiso a los distribuidores, que pueden no tener la práctica o la cabida para cumplir esos objetivos. Como resultado, existieron crecientes dilemas en la comercialización de automóviles debido a incógnitas en la propia cadena de abastecimiento. Asimismo, en la industria automotriz, los errores de los proveedores son importantes y provocaron cierres de líneas de producción y pérdidas económicas. Los grandes armadores deben ser conscientes de que los proveedores de nivel 1 a los que se asignan las responsabilidades de la cadena de suministro no tienen la capacidad de gestionar subcontratistas y, por lo tanto, requieren tener la participación y la asistencia directa. Este apoyo puede incluir una mejor planificación de la producción al tomar acciones que permitan a los subcontratistas responder de manera efectiva a los cambios. Sin embargo, es posible que requirieron otras formas de apoyo, como soporte técnico, acompañamiento en el proceso y, en casos extremos, asistencia financiera para mantener el nivel de inventario o equipo requerido, inversión en equipo y tecnología (Innovation & Entrepreneurship Business School, 2016).

Durante el último periodo, los productores industriales de vehículos decidieron ampliar las cadenas de suministro alrededor de todo el mundo, aumentando la complejidad de su cadena de suministro, ampliando su alcance geográfico y aumentando la eficiencia de los procesos y la logística que obstaculizan la visibilidad, la transparencia y la responsabilidad. El desafío es la resiliencia, permitiendo a los OEM (Fabricantes de Equipos Originales) anticipar eventos disruptivos, minimizar el impacto económico y aumentar la competitividad, adaptándose a la complejidad de las cadenas industriales de la industria automotriz, especialmente integrando algunos sistemas logísticos. La integración exitosa de múltiples proveedores a la cadena logística es un gran desafío para la industria automotriz latinoamericana, dada la distancia del fabricante y las peculiaridades de la pandemia global (Grupo T21, 2021).

Las cadenas de suministros se enfrentaron a muchos desafíos propuestos debido a los riesgos de la COVID 19. Por ejemplo, la obligación de resguardar la salubridad de los colaboradores a partir de la miniaturización y distribución, la fuerte caída de la demanda de algunos productos y la necesidad de aumentar la eficiencia del proceso, productividad y reducir costos siempre que sea posible. Sin embargo, también existieron oportunidades únicas para aceptar los cambios comerciales impuestos por la situación, para reevaluar y rediseñar los procesos comerciales, para encontrar eficiencia clave y mantenerse competitivo. El conjunto de los experimentados coincide en que la crisis del coronavirus está revolucionando los procedimientos de la cadena de abastecimiento. Esto solo puede ser posible con la automatización, ya que cada vez más fabricantes intentan acercar el proceso a los centros de producción nacionales y terrestres. No se trata solo de reducir costos y racionalizar los procesos, sino también de hacer que las cadenas de suministro futuras sean más resistentes al tipo de confusión causada por esta crisis (Logística 360, 2020).

La crisis del nuevo coronavirus ha afectado duramente a la industria manufacturera. El sector manufacturero se ha enfrentado a la incertidumbre de la política comercial, lo que ralentiza el crecimiento manufacturero mundial y aumenta la incertidumbre económica. Los efectos negativos del virus se están produciendo en todas las cadenas de suministro de fabricación mundial, especialmente en el sector automotriz. Los fabricantes de automóviles dependieron en gran medida de China para las piezas de automóviles, y varios de los principales fabricantes de automóviles cierran temporalmente fábricas en Corea del Sur y Japón debido a la escasez de suministro, mientras las reemplazan en Europa y en otros lugares para obtener productos. Sin embargo, no todas las piezas están disponibles en otros lugares y es posible que algunos fabricantes de automóviles tengan que esperar hasta que termine la crisis (BDO Perú, 2020).

La cadena de abastecimiento de la producción automotriz, cuenta con autos y autopartes importados para consumo interno. Esta incluyó las importaciones de los productos que la componen. El Perú fue principalmente un importador de la industria automotriz. En 2014, un total de 4022 empresas se dedicaron a actividades de importación, de las cuales 13 estaban en circulación, lo que representó el 61% de todos los bienes enviados. Asimismo, la principal autoridad aduanera que controla las importaciones de productos de la cadena de la industria automotriz es la Marítima del Callao, que representa el 93% del peso total. China, Corea y Japón

son los primordiales proveedores del enlace de la producción automotriz, representando el 56% del volumen total de mercancías transportadas. Cabe mencionar, que las importaciones de la cadena de suministro automotriz han mostrado una tendencia casi constante a lo largo del año, y la demanda alcanzó su punto máximo en abril (Ministerio de transporte y comunicaciones, 2015).

Como se sabe, China es el hogar de muchas de las marcas de ensamblaje de automóviles y fábricas de autopartes más reconocidas del mundo. Estas fábricas están cerradas debido a la falta de empleados generadas por las restricciones de movimiento a causa del virus. Para ensamblar un vehículo, se necesita suministrar muchos elementos diferentes. Componentes como el acero y aluminio, piezas y componentes tecnológicos, especialmente microchips y chips electrónicos para vehículos eléctricos. La mayoría de los factores proceden de lugares como China y también Corea del Sur, con algunos cierres de producción que afectan a mercados como Alemania, Italia, Estados Unidos y Japón. Solo en 2018, el valor de mercado de las autopartes en los países mencionados superó los 38 mil millones de dólares. Debido a esto, la influencia en el Perú radica principalmente en autopartes y accesorios. A nivel unitario, la rama de producción nacional no suele acumular grandes cantidades de bienes para adquirir nuevos bienes y evitar costos de aprovisionamiento (Gestión, 2020).

En la empresa privada, existió un serio problema en cuanto a la correcta dirección de la cadena de suministro, esto debido a una incorrecta planificación dentro de la cadena de suministro de las autopartes que se van a requerir importar, para poder ser comercializado y puesto a la venta a clientes y talleres del sector automotriz en un periodo determinado. De la misma manera, existe una baja y poca cobertura de información necesaria de las autopartes que se van a requerir importar, esto no permite tener una correcta planificación de la demanda para ciertos periodos del año, que a su vez generan mala información para el personal encargado de comercializar las autopartes, debido a que no cuentan con una fecha exacta de reposición de stock, que como consecuencia afecta al sector automotriz. Asimismo, la planificación de los procesos logísticos de entrada y salida no están correctamente determinadas y planificadas, generando confusión entre el personal logístico de la empresa, que como consecuencia final generan demoras y malestar en la atención y entrega a los clientes finales.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo mejorar la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuál es la situación de la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?

¿Cuáles son los factores que inciden en la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación de la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.

Determinar los factores que inciden en la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.

## **1.4 Justificación de la investigación**

El presente estudio de investigación registró la información sobre los diversos mecanismos para una buena dirección de la cadena de suministro, con el propósito de suministrar ideas y pensamientos que serán aplicadas a la compañía importadora de autopartes, debido a que actualmente no existe un lineamiento adecuado para la dirección de la cadena de suministro que le pueda permitir ser mejor y diferenciarse de sus competidores.

### **1.4.1 Teórica**

La existencia de tres teorías probó la credibilidad de este estudio. Básicamente, se menciona la hipótesis de decisión de David Lewis, donde permitió el análisis de las decisiones que se deberán tomar conforme se presentan los principales problemas en la empresa de análisis. También está la teoría de gestión clásica de Henry Fayol, donde se propuso una adecuada y correcta organización de la empresa, partiendo del personal que conforman las áreas involucradas en los procesos, y permitiendo la ejecución de las tareas en conjunto de manera eficiente en la organización. Finalmente, está la teoría de la Reingeniería de Michael Hammer y James Champy, donde se afirmó que la revisión y modificación radical de los procesos, permitirá lograr las últimas mejoras significativas y modernas en la medición del desempeño en términos de calidad, servicio, velocidad y costo en la empresa importadora de autopartes.

### **1.4.2 Metodológica**

La parte metodológica se sustentó bajo el enfoque Mixto, mediante el cual permitió la recopilación de la información cualitativa y cuantitativa que ayudó a tener un análisis completo del problema de estudio, para poder elaborar una recomendación de mejora de la cadena de suministro de la compañía importadora de autopartes, para ello se usó la técnica de encuesta y entrevista que facilitaron la recolección de los datos para realizar el diagnóstico y propuesta de mejora.

### **1.4.3 Práctica**

Esta propuesta se centró debido a la obligación que la empresa necesitó hacer, para realizar una adecuada cadena de suministro y la mejora de los problemas que enfrenta este proceso. La necesidad de que la empresa se convierta en una de las principales distribuidoras de autopartes del sector automotriz. Asimismo, los siguientes consejos ayudaron a que la empresa pueda obtener una ventaja en el mercado y seguir siendo competitiva con sus competidores. Aumentó la eficacia de los servicios de abastecimiento, enfocándose principalmente a la planificación de la demanda, compras, almacenamiento, distribución y entrega de autopartes introducidas para el sector automotriz, cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

## **1.5 Limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Temporal**

El proyecto de investigación se desarrolló en el periodo de agosto a diciembre del 2021.

### **1.5.2 Espacial**

El proyecto de investigación se desarrolló en el departamento de Lima.

### **1.5.3 Recursos**

Se utilizaron programas, libros, material y herramienta virtual que permitió la selección de la información para poder realizar la investigación, la herramienta de videoconferencia de la plataforma zoom, permitió la entrevista a las unidades informantes para tener información real de la problemática que existe en la empresa.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

En Ecuador, Manzano (2019) realizó un estudio sobre la cadena de suministro en el sector de comercialización y su repercusión en la rentabilidad de la empresa Rectima Industry en la ciudad de Ambato. El objetivo del estudio fue examinar la cadena de suministro en el sector de comercialización a través del cumplimiento de procedimientos para aumentar el beneficio de la empresa Rectima Industry; la investigación se realizó mediante un planteamiento mixto, aplicando el método descriptivo y explicativo, donde se obtuvo información por medio de encuestas aplicada a la muestra de estudio. Se obtuvo como resultado que el sistema de la cadena de abastecimiento en la comercialización que tiene la organización, no se adecua a las obligaciones de las mismas, ya que las ocupaciones de los colaboradores no siempre están visibles y definidas. Se concluyó que la compañía cuenta con una cadena de suministro en el sector de comercialización desorganizada por lo que el personal manifiesta en que organizar la cadena de comercialización mejorará el beneficio de la compañía.

En España, García (2018) realizó un estudio sobre la dirección de la cadena de suministro, estudio de uso de TIC y su colisión en la eficacia. El objetivo de investigación fue examinar el impacto de uso de las técnicas de averiguación y las notificaciones para unir procedimientos internos y externos con distribuidores y clientes, en la dirección de la cadena de abastecimiento; la investigación se realizó mediante un enfoque cuantitativo, donde se recopiló información mediante encuestas a empresas medianas que representan a la industria del sector. Se obtuvo como resultado que la implementación de TIC en procedimientos de producción y en colaboración con consumidores finales tiene repercusión sobre la eficacia, de ahí la consideración en que éstas fomenten la unión de los procedimientos necesarios tanto internos como externos. Se concluyó que la utilización de TIC en procesos de elaboración, en compras con distribuidores y en procedimientos de integración de la entrega con clientes tiene una repercusión sobre la eficacia en las empresas.

En Ecuador, Gómez y Vinicio (2018), realizaron un estudio sobre el estudio de la cadena de suministro de autopartes. El objetivo de investigación consistió en analizar la configuración y articulación de la cadena de suministro de autopartes en el ambiente

automotriz: el estudio se realizó mediante un planteamiento cuantitativo, donde se recopiló la información a través de la técnica del muestreo a la población de empresas del sector. Se obtuvo como resultado lograr la estandarización de procesos y piezas que otorguen ventajas de costo y tiempo al sector automotriz. Se concluyó que la transformación en los procedimientos de elaboración se encuentra cada vez más tolerantes a que ayuden en la reducción de costes en los procesos.

En México, Hernández (2017) realizó un estudio sobre análisis de interacciones en cadenas de suministros, clusterización desde el enfoque de redes complejas. El objetivo de estudio fue caracterizar los vínculos de empresas en clúster industriales desde un enfoque de cadenas de suministro en red para identificar su estructura y especialización a través del análisis de redes complejas; el estudio se realizó a través de un planteamiento mixto, adaptando el método deductivo, se realizaron muestras a la población de empresas que conforman del sector; se utilizó la encuesta y entrevista, para reunir los datos de investigación. Se obtuvo como solución un claro panorama sobre la interacción en forma red de la cadena de abastecimiento. Se concluyó que el análisis de la cadena de suministro en red, bajo el contexto de operación en clúster industrial muestra que los estados en que tienen clústeres industriales están conectados unos con otros, ya que las relaciones de cliente a proveedor no están limitadas a una región, sino que muestran relación con los demás estados.

En Ecuador, Lozano y Delgado (2016) realizaron un estudio sobre el análisis de la cadena de suministro de las empresas del sector metalmecánico y su repercusión en la competitividad de los países de la comunidad andina de naciones. El objetivo de la exploración fue conocer la cadena de suministro de las empresas del área metalmecánico para conocer cómo esta influye en la competitividad de las organizaciones; la indagación se realizó a través de un enfoque descriptivo y correlacional, donde se obtuvo información por medio de encuestas realizadas al personal de diferentes empresas del sector. Se obtuvo como resultado que la cadena de suministro incide determinadamente en la competitividad de las organizaciones. Se concluyó que la cadena de suministro es un componente importante que incide en la competitividad del área metalmecánico por medio de programaciones y controles que ayuden detectar posibles problemas y ayudan a realizar innovaciones en los procesos y productos.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Espinoza (2018) realizó la tesis sobre mejoramiento del procedimiento de dirección de inventarios de una compañía del rubro automotriz en Piura 2018, teniendo como objetivo adecuar la dirección y administración de los inventarios del área de repuestos de Piura. La investigación se realizó a través de un enfoque cualitativo, aplicando para la recopilación de datos, la entrevista al personal involucrado de la empresa, teniendo como resultado que el colaborador no se identifica con los objetivos planteados por la compañía y porque no conoce el proceso de abastecimiento del almacén. Se concluyó que, para lograr el compromiso del personal, se debe capacitar al personal del almacén sobre el interés del manejo de los inventarios a través de charlas, con el objetivo de que entiendan los procedimientos del control interno y pueda reflejarse en funciones bien hechas y a su vez se proporcione información recomendable.

Lozano (2017) realizó la tesis sobre cadena de suministro de una empresa importadora de instrumentos para la industria metalmeccánica en Lima 2017, teniendo como objetivo implementar una propuesta de mejora en la dirección de la cadena de suministro de una empresa importadora y comercializadora de instrumentos para la industria metalmeccánica. El estudio lo realizó mediante un enfoque mixto, aplicando el método descriptivo y analítico, con una población del total de trabajadores de la compañía, la selección de datos se realizó por medio de encuestas y entrevistas, obteniendo como resultado la identificación de los primordiales vacíos en la cadena de suministro de la empresa. Se concluyó que es necesario plantear oportunidades de mejoramiento en cada proceso de la cadena de suministro que ayuden en la dirección y promuevan utilidad en cada etapa.

Mamani (2017) realizó la tesis sobre estudio, evaluación y formulación de mejora para una cadena de suministro de autopartes en el Perú utilizando el modelo SCOR, teniendo como objetivo ejecutar el resultado e identificar las áreas de ocasión de mejora. La investigación lo realizó mediante relevancia descriptiva con diseño cualitativo no experimental, para este estudio se tomó una muestra no probabilística, se elaboraron instrumentos cualitativos como entrevistas estructuradas, encuestas y guía de observación para la recopilación de información, obteniendo como resultado la identificación de las métricas de realización de orden perfecto, coste total de la cadena de abastecimiento, movimiento y días de inventario relacionadas con el mercado. Del mismo modo, de acuerdo

al estudio de salida de información y de materiales de la metodología se ha demostrado que el problema para calcular indicadores como el tiempo de ciclo, ordenamiento perfecto, costos de almacenamiento, no permite el cálculo para escoger acciones oportunas en la empresa. Se concluyó que la presencia de interrupciones de información y de procedimientos tiene un elevado impacto perjudicial en los actuales resultados de la empresa, ocasionando costos innecesarios de utilización, transporte, bajo movimiento de autopartes y por consecuencia mercadería en exceso que generan sobrecostos adicionales.

Pickmann, Purizaga y Reyes (2016) realizaron la tesis sobre el análisis cualitativo de los peligros operativos de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú y las principales tareas para disminuir los riesgos, teniendo como objetivo identificar los primordiales peligros de la cadena de suministro de la empresa Honda del Perú. La investigación lo realizó mediante método cualitativo y se optó por la herramienta de entrevistas a profundidad dirigido a expertos en el tema para realizar la selección de la información, obteniendo como resultado que se haya generado escasez a través del recorte de pedidos de fábrica, la cual se consideró que es válida y funcionó para salvaguardar los intereses financieros de la empresa. Se concluyó que la identificación y análisis de los principales riesgos de pronóstico, inventarios y capacidad fueron contrarrestados exitosamente con la estrategia de generación de escasez y planificación.

Acosta, Gallegos y Torres (2016) realizaron la tesis sobre dirección de contingencia para la cadena de suministro de los neumáticos de auto y camioneta de Michelin del Perú, teniendo como objetivo realizar un plan de dirección de contingencia para la cadena de suministro en la línea de los neumáticos de auto y camioneta, con la finalidad de conocer aquellos peligros que ocasionen contingencia dentro de la cadena de suministro y sugerir opciones que inspeccionen o eliminen aquella realidad y que posibilite lograr el cumplimiento de los objetivos de crecimiento importante de la empresa. El estudio lo realizaron mediante un enfoque mixto, aplicando el método deductivo e inductivo, y utilizando la encuesta al total de muestra de la empresa, obteniendo como resultado conocer la posición actual acerca de la estrategia en la comercialización de neumáticos de auto y camioneta, información que es notable para constituir una dirección de contingencia en la cadena de suministro establecida a permitir el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se concluyó que se deben establecer dispositivos de comunicación entre las diversas áreas de la organización, así como sugerir planes de operación comerciales con periodicidad anual detallado en el cumplimiento de los objetivos comerciales.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Marco fundamental**

La teoría de la decisión incluyó tipos de análisis que se aplicaron a diversas disciplinas, mencionamos la sociología, la economía, la ciencia universal, particularmente los métodos científicos y, por supuesto, la filosofía. Pero luego, la teoría de la decisión no solo se aplicó en el campo, sino que también fue objeto de análisis e investigación. Asimismo, se reveló que existe una diferencia entre la teoría causal y la teoría de la decisión no causal, que son esenciales para el análisis de decisiones en las organizaciones. Por tanto, su tratado fue que la teoría de la decisión no funcionó sin tener en cuenta los factores causales del agente (Céspedes, 2009; Aguado 2007).

La teoría clásica de la administración, comenzó con un planteamiento sistemático, holístico y general de la organización, comenzando con los conceptos anatómicos y estructurales de la organización. Asimismo, el fayolismo representó una doctrina de instrucciones organizativas y administrativas que instruyeron al personal a participar en actividades comerciales. Este flujo se centró en las estructuras que una organización necesita para ser eficaz. El propósito de esta discusión fue analizar la validez de la teoría de Fayol en las organizaciones modernas. Además, Fayol dice que la buena gestión reside en un patrón particular que se puede identificar y analizar. Según él, una vez que se conoce el principio y se formula la teoría general, se puede enseñar a la dirección. En línea con lo anterior, se identificó cinco elementos fundamentales: planificación, organización, gestión, coordinación y control (Espinoza 2009; Almansa, 2018).

La reestructuración ha tenido el mayor impacto en los prodigios de gestión en los últimos tiempos, ya que la expansión apresurada y ubicua trajo cambios constantes en aspectos claves de varias organizaciones. Asimismo, la reingeniería es una revisión radical del proceso, que mejora significativamente las últimas y más importantes medidas de rendimiento, a manera de costo, calidad, servicio y rapidez. El objetivo principal fue una revisión completa del proceso, cuyo único propósito fue optimizar el proceso para reducir el costo del tiempo perdido (Hammer y Champy, 1994).

## **2.2.2 Marco conceptual**

### **Cadena de Suministro**

Es una serie de actividades prácticas (transportes, gestión de mercaderías, etc.) que se reiteran una y otra vez a lo largo del canal de flujo, convirtiendo las materias primas en productos terminados y agregando más valor para los consumidores. Las materias primas, las fábricas y las tiendas a menudo no se originan en la misma ubicación, y los canales de circulación representan una variedad de etapas de producción, por lo que las operaciones logísticas se repiten una y otra vez hasta que el producto llega a su mercado de destino. Sin embargo, cuando los productos usados se reciclan a través del canal logístico, la logística se repetirá una y otra vez (Ballou, 2004).

En la economía actual, las funciones de producción se planifican a lo largo de toda la cadena de suministro. Estas actividades incorporan una serie de funciones que empiezan a partir del diseño de un producto o servicio, hasta la distribución del producto o servicio al consumidor final (Calatayud y Katz, 2014).

Supply Chain Management utiliza tecnología actualizada, dirección de la información e investigación de funciones para elaborar y controlar los niveles cada vez más complejos de los factores que producen y entregan productos y servicios (Chávez y Torres, 2012).

Es importante contextualizar la cadena de suministro como un pensamiento de trabajo, que integra funciones y procesos intra e interempresariales y tiene como objetivo optimizar la planificación general, aprovisionamiento, producción, almacenamiento y distribución. Es importante comprender cómo los cambios tecnológicos afectan la dirección del negocio, prestando especial atención a los factores que impulsan la digitalización de la cadena de suministro. Asimismo, se comprende el objetivo primordial de asignar adecuadamente los recursos administrados para administrar las operaciones (Nogueras y Ballesté, 2020).

La investigación de la cadena de suministro debe verse desde la perspectiva de una empresa en particular, para establecer sus diversos componentes, estos componentes son básicamente los siguientes.

Los proveedores, el proveedor de nivel 1 proporciona materias primas al fabricante, el proveedor de segundo nivel vende al proveedor del primer nivel, y así sucesivamente.

Los fabricantes, quienes transforman materiales en productos terminados.

Los distribuidores forman lo que se denominan canales de distribución y estas personas son las encargadas de llevar el producto a manos del consumidor final, que pueden ser mayoristas si venden a otro distribuidor u otros distribuidores, si venden el producto al consumidor final.

En la cadena de suministro, existe una amplia gama de movimientos físicos, intercambio de información, cobranza y pago. La planificación, ejecución y control de todas estas actividades constituyen la gestión de la cadena de suministro (Fernández, 2021).

Un aspecto importante de la gestión de la cadena de suministro es la gestión de la información, la cadena de suministro de un producto está formada por muchos eslabones consecutivos, por lo que la cantidad requerida de producto es un eslabón que determina el número de eslabones en la cantidad que se desea producir.

Una adecuada sincronización de la cadena de suministro evitará desabastecimientos o sobre abastecimientos, y esto se logra cuando las partes de la cadena actúan de manera coordinada y comparten la información que cada uno tiene, cuando esto no sucede entonces surge el problema de gestión (Fernández, 2021).

### **Administración de inventario.**

Organizar y mantener inventarios de materias primas y productos terminados, son dos conceptos que tienen diferente significado. El inventario de materias primas es un insumo para una etapa particular del proceso de producción, y el inventario de productos terminados se utiliza para cumplir las exigencias del cliente. Las decisiones de inventario son muy importantes porque estos inventarios a menudo representan una gran inversión en

recursos financieros. La descripción matemática del modelo de inventario y el sistema de inventario proporciona la base para tomar estas decisiones (Guerrero, 2009).

La gestión de inventario es un factor importante para captar el interés de los dueños de todo tipo de negocios. Para las empresas con márgenes de beneficio relativamente bajos, una gestión de inventario inadecuada puede dañar seriamente su negocio. El desafío no es reducir el inventario para reducir costos o garantizar un exceso de inventario para satisfacer todas las necesidades, sino ayudar a las empresas a cumplir con sus prioridades competitivas de manera más efectiva. El inventario se crea cuando la cantidad de materias primas, piezas o productos terminados recibidos es mayor que la cantidad de materiales recibidos (Krajewski y Ritzman, 2000).

La gestión de inventario, incluye la mercadería que debe mantenerse internamente en su empresa para que estos artículos sean empleados de la forma más correcta y a mayor coste posible. El inventario es la existencia de un activo que se mantiene para uso o venta futuro. La gestión de inventario consiste en hacer que un artículo esté disponible cuando lo solicita para su uso o venta, según una política que le permite decidir cuándo y cuánto reponer su inventario. También asegura que la empresa siempre tenga inventario en stock cuando sea necesario y que las operaciones de producción y ventas funcionen sin problemas (López, 2014).

Las empresas deben controlar parte de su inventario para asegurar la continuidad de la producción, pero un control excesivo sobre cada artículo sería demasiado costoso, por lo que sería necesario determinar, ¿Qué controles existen para evitar sobrecostos?

La gestión de inventario es la capacidad y la organización para controlar las cantidades físicas e informáticas de cada producto en un momento dado. Un método apropiado de gestión de inventarios sería aquel que le permita a la organización alcanzar niveles óptimos de inventario, regule el flujo preciso entre entradas y salidas, equilibre los niveles de orden con la demanda, no plantee problemas. Por lo tanto, una adecuada gestión del almacén asegurará la entrega oportuna de los productos, manteniendo los costos óptimos para el negocio (Ladrón, 2020).

## **Aprovisionamiento**

La compra es una agrupación de funciones que ejecuta una compañía para encontrar los materiales que necesita para fabricar o vender un producto. Esto incluye la planificación y gestión de compras, el almacenamiento de productos y la aplicación de tecnologías capaces de mantener un inventario mínimo de cada material, todo realizado al mejor costo posible y al menor costo posible. Una buena política de suministro contribuye a los objetivos globales de la empresa, gracias a una buena gestión de stock con las mejores condiciones y calidad de suministro. Para ello, se establecen líneas de coordinación entre diferentes departamentos para determinar necesidades y presupuestos (Escudero, 2011).

Esta actividad incluye el pedido, transporte y almacenamiento de materias primas y otros suministros necesarios para iniciar el proceso de fabricación. La tarea básica de la función de abastecimiento es que la fábrica pueda producir sus productos de manera continua, además, el departamento de abastecimiento debe esforzarse por obtener insumos en las condiciones más favorables, para evitar en la medida de lo posible que esto suceda (Fernández, 2021).

La gestión de inventario afecta el servicio al cliente. Si, debido a un desabastecimiento, no se satisface parte de la demanda, lo más probable es que estos consumidores busquen productos similares en la competencia.

Cuando hablamos de nivel de servicio, nos referimos a la satisfacción que la empresa brinda a sus clientes. Tener un buen nivel de servicio significa que los clientes encuentran el artículo que buscan cuando lo buscan (Ladrón, 2020).

La obligación general de aprovisionamiento incluirá la obtención fuera de la empresa de los materiales, productos o servicios que la empresa necesite para sus operaciones, en cantidades y condiciones establecidas, al nivel de calidad necesario y al precio actual, inferior al que el mercado permite.

Estos objetivos se aplicarán a cualquier tipo de empresa, ya sea industrial o comercial, según la estrategia competitiva de cada empresa, según la actividad que desarrolle en un determinado mercado, deberá insistir en alcanzar el precio mínimo.

El propósito específico de la gestión de compras será satisfacer las necesidades de la empresa por factores externos a ella, maximizando el valor del dinero invertido, pero este objetivo de corto plazo debe ser consistente con las necesidades de la empresa. en armonía con el resto de departamentos para lograr los objetivos (Martínez, 2007).

El proceso de compra implica la responsabilidad de representar a la empresa en el mercado de proveedores e implementar una estrategia definida por la gerencia. Su funcionamiento es fundamental porque se debe garantizar la fiabilidad de los proveedores, tanto en la calidad de sus productos como en la seguridad de sus servicios, lo que es importante para el cliente, a lo largo de la cadena de suministro.

Calidad del producto y seguridad de suministro, así como costos de suministro y financiamiento de proveedores. Colocan la función de compras en el centro de la empresa al tocar los mismos aspectos fundamentales y los mismos departamentos. El seguimiento global de la gestión de compras es fundamental porque se descentraliza periódicamente, teniendo en cuenta los criterios de compra eficiente y no productiva. Esta necesidad se hace más evidente en un momento en que las responsabilidades y decisiones se comparten dentro de la organización (Hernández, 2014).

### **Rotación de productos**

Los ingresos generados son una expresión de la velocidad de las ventas en términos de ventas unitarias. La rotación de productos indica el éxito del producto. La rotación de inventario está directamente relacionada con la venta de productos y también puede realizar análisis específicos.

La rotación de inventario mide el número de veces que se actualiza el inventario. Cuanto más alto sea, mejor. Esto se debe a que indica que el producto entra y sale del punto de venta con frecuencia (Pérez, 2011).

El control y liquidación de inventarios en la empresa es una actividad básica en el control de inventarios, generalmente se realiza para ajustar la cantidad de stock luego de realizar un conteo de mercancías en el almacén.

Hay dos tipos de sistemas de conteo y control de inventario disponibles. Sistema de revisión continua, el stock se actualiza instantáneamente tanto en la entrada como en la salida

de materiales del stock, es un método confiable, porque en todo momento sabemos cuánto stock tenemos en stock. Sistema de revisión periódica, las entradas y salidas de material no se registran, no se puede determinar la disponibilidad actual de stock, por lo que se realiza un recuento regular para averiguar la cantidad real (Meana, 2017).

## **Administración de almacenes**

Un almacén es un espacio separado, abierto, cubierto, sin paredes o completamente cerrado. Los almacenes pueden diseñarse y construirse específicamente para este propósito, pero el almacenamiento, la planificación y los flujos creados por los almacenes a menudo tienen que adaptarse a edificios o locales diseñados para otras funciones. De lo contrario, el propósito del lugar de almacenamiento debe cambiar según la naturaleza, la forma o los requisitos de almacenamiento del producto almacenado.

El almacenamiento de productos o materiales es esencial para la mayoría de las actividades industriales, comerciales o de servicios. Estas organizaciones deben compensar la inestabilidad que existe a través de la oferta y la demanda de productos en las operaciones. A menudo, estos no coinciden en cantidad y tiempo, posiblemente debido a retrasos en la producción, la distancia de los clientes, o la estacionalidad (Flamarique, 2019).

Un almacén se puede definir como un espacio planificado para la investigación, el mantenimiento y la gestión de bienes y materiales.

El almacenamiento y la manipulación de materiales es un concepto importante. El papel de un depósito en la etapa de suministro de una compañía necesita de su esencia. En determinadas ocasiones, se trata de un lugar de transbordo en donde se desmontan los materiales que componen la unidad de empaque, todo esto para que el cliente pueda enviar la cantidad requerida. En este caso, la conservación es menos importante que la manipulación del material (Mora, 2011).

Uno de los principios esenciales de la dirección del almacén interno es garantizar la precisión entre el inventario físico del producto almacenado y los registros asociados del respectivo sistema de gestión o de TI. Deben utilizarse las pautas de documentación. De acuerdo con esto, el producto no puede salir del almacén sin la documentación adecuada y

la aprobación de un gerente de almacén independiente. En este sentido, debe asegurarse de que el inventario real del almacén coincida con el contenido del registro de gestión (Anaya, 2008).

### **Ubicación de la mercadería**

En cualquier tipo de almacén con espacio libre, ya sea en modo de almacenamiento ordenado o caótico, es importante hacer referencia a cada espacio utilizado para almacenar la mercancía. Esto reduce los tiempos de búsqueda y simplifica la gestión de posiciones y movimientos de productos, así como movimientos entrantes, salientes, internos y flujos de inventario. Para utilizar métodos de información en la dirección administrativa y de inventario, las vulnerabilidades deben identificarse de forma única y clara. Hay dos sistemas de navegación y búsqueda en almacenes (Flamarique, 2017).

### **Gestión de transporte**

El flete es un proceso logístico y específico en varias etapas del procedimiento de elaboración y distribución. Es de naturaleza rebelde, se desarrolla en la totalidad de las áreas industriales y de servicios, tiene infraestructura pública, privada patentada o se comparte con el transporte de pasajeros. A pesar de su proximidad entre sí, los especialistas que gestionan el transporte de mercancías, tanto del centro de la empresa operadora como del abanico de fabricantes y distribuidores de productos, suelen encontrarse segregados. Un mundo que suele situarse al final del ciclo productivo, donde las metas parecen cumplidas. Sin embargo, los expertos en la dirección de la cadena de transporte, saben que la consecución del objetivo final de llegar al destino viene determinada por un conjunto de variables que lo convierten en una tarea muy compleja (Mira y Soler, 2010).

En cuanto a los diversos mecanismos de transporte utilizados para cuidar el adecuado procesamiento de la cadena de suministro, estos mecanismos son ante todo los diversos medios por los que las mercancías se transportan desde un determinado origen hasta un punto destino, calidad, tiempo y costo más eficientes para las piezas mencionadas.

Cada vehículo tiene sus propias características más o menos calibradas en el tipo de mercancía enviada y en las necesidades de los clientes y proveedores que los utilizan. Por

tanto, el proceso de selección del vehículo a adoptar es un aspecto importante en la evaluación de los costes logísticos (Mora, 2014).

La función de transporte se ocupa de todas las actividades que están relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de colocar los productos en sus respectivos destinos, de acuerdo con las condiciones de seguridad, servicio o costo. Por tanto, en un sentido amplio, el transporte se define como cualquier actividad que tenga por objeto trasladar productos desde el punto de origen hasta el lugar de recepción; Estas son claramente una función extremadamente importante en el mundo de la distribución, ya que se relacionan con aspectos fundamentales de la calidad del servicio, el costo y la inversión de capital (Mora 2014).

El transporte de carga es un proceso logístico específico de determinadas etapas del proceso de producción y distribución, tiene un carácter transversal, se desarrolla en casi todos los sectores industriales y de servicios.

La eficiencia y seguridad del transporte de mercancías depende en gran medida de la comunicación entre los actores involucrados en la cadena de suministro. En particular, para lograr una mayor eficiencia en la carga, descarga, almacenamiento y transporte de mercancías, es extremadamente importante que las mercancías se identifiquen en un lenguaje comprensible para la mayoría de las personas, es decir, símbolos gráficos (Mira y Soler, 2010).

El transporte de mercancías es sin duda un pilar fundamental de la dinámica industrial de cualquier país. Es una función logística que hace posible el flujo de productos y en la que se gastan entre el 5% y el 50% de los costos logísticos totales de una empresa, lo que la convierte en un factor de éxito importante para el suministro puntual de materias primas, productos crudos y terminados al cliente final en la cadena de suministro y es el centro de creación de valor para la organización.

El transporte y distribución de carga tradicional se enfoca en el transporte real de mercancías, donde la diferencia es el flete, con las necesidades del mercado global y las necesidades de las empresas no solo distribuyendo su distribución a terceros, sino también buscando un proveedor logístico integral que se destaque. en la gestión de operaciones, agregando valor a través de la provisión de servicios y operaciones adicionales que aseguren

un servicio completo de fábrica al cliente, un nuevo concepto y una evolución hacia una logística de clase mundial para empresas de transporte y fabricantes de carga, permitiéndoles realizar nuevas estrategias estratégicas. sobrevivir, adaptarse al mercado y ser competitivo a nivel nacional e internacional (Mora 2014).

### **Tiempo de entrega**

Se define como el total de tiempo desde que se realiza un pedido del proveedor hasta que el artículo llega al almacén. El período interno es el tiempo necesario para el trabajo administrativo interno desde la previsión de la demanda hasta la desaparición del proveedor.

La fecha de entrega exterior es la fecha de entrega del proveedor. La metodología Inventory Management utiliza estos datos para garantizar que los activos se creen de manera oportuna, tanto porque conducen al envío anticipado del producto como por la posibilidad de que se agoten las existencias (Ferrín, 2007).

Los plazos de entrega incluyen aspectos como:

Entregar productos a los clientes antes que la competencia. Esto permite utilizar los servicios de empresas especializadas en transporte urgente, así como de una buena selección de medios de transporte disponibles.

Entregar el producto cuando se prometió, decir que el producto puede llegar al cliente en 2 horas es inútil, si no se cumple esta promesa, se demuestra la confiabilidad de la entrega (Fernández, 2021).

Tres prioridades en competencia relacionadas con el tiempo. En primer lugar, la entrega urgente se refiere al tiempo transcurrido desde la recepción de un pedido del cliente hasta el cumplimiento del pedido. Los compradores industriales lo llaman retraso. Los plazos de entrega aceptables pueden llevar un año para una máquina personalizada compleja, semanas para la planificación operativa y minutos para procesos pequeños. Las empresas manufactureras tienden a acortar los tiempos de entrega acumulando inventario; Los fabricantes y proveedores de servicios obtendrán el mismo efecto si tienen capacidad sobrante.

La segunda prioridad, la entrega a tiempo, mide la frecuencia de las entregas a tiempo, los fabricantes miden la entrega a tiempo como el porcentaje de pedidos de los

clientes que se entregan según lo prometido y, por lo general, consideran que la meta es del 95%. La tercera prioridad de tiempo, es la velocidad de desarrollo, que mide la rapidez con la que se introduce un producto o servicio, considerando el tiempo desde la formación del concepto hasta el diseño y la producción finales. Ser la primera empresa en lanzar un nuevo producto o servicio al mercado significa que tendrá una ventaja sobre su competencia, lo cual es difícil de superar en un entorno empresarial acelerado. Muchas empresas centran su atención en las prioridades en competencia de desarrollo y entrega rápidos. En una competencia basada en el tiempo, los gerentes definen cuidadosamente los pasos y los plazos requeridos para entregar un producto o servicio, y luego analizan minuciosamente cada uno de esos pasos para determinar si pueden. Ahorrar tiempo sin comprometer la calidad o no (Krajewski, 2000).

El tiempo de entrega del proveedor es la cantidad de tiempo desde el momento en que realizamos un pedido hasta que lo recibimos. Este período incluye el tiempo para realizar y enviar el pedido, el tiempo para preparar el pedido, el tiempo para enviar y el tiempo para recibir la mercancía.

Si este plazo de entrega se reduce, será posible almacenar una menor cantidad del producto, en cambio, si este tiempo de entrega es uniforme y no hay retrasos frecuentes, se mantiene un stock seguro, la retención será menor (López, 2020).

### **2.2.3 Categoría solución**

#### **Pronóstico de demanda**

Las empresas utilizan la previsión para obtener información sobre una variedad de temas. Las empresas se preocupan por las ventas y los beneficios futuros. Llegar allí requiere muchos pronósticos. También hay proyecciones para componentes del PIB, como el gasto de los consumidores, el gasto en equipos en manufactura sostenible o la construcción residencial (Keat y Young, 2004).

Técnicas de pronóstico de demanda; técnicas de pronóstico de demanda actual, en dónde los ejecutivos responsables de cuantificar la demanda actual de su empresa cuentan con al menos 2 técnicas ampliamente utilizadas, que son: potencial de mercado y potencial de territorio. Potencial de mercado; esta técnica se utiliza principalmente para fines económicos e indicadores estadísticos de producción y consumo de bienes y servicios. Potencial territorial; utiliza principalmente dos procesos para predecir la demanda actual. Es decir, identificar compradores e indexar la demanda.

Identificación del comprador: Se utiliza para identificar al comprador de un producto o servicio, para luego determinar el consumo potencial del cliente. Índice de demanda: Es considerado una demanda de medida del poder adquisitivo por territorio o región de cada cliente.

Técnicas para pronosticar la demanda futura; Este es un enfoque infalible para orientar y fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Hay muchas técnicas disponibles para pronosticar la demanda futura. El propósito de presentar los puntos principales a continuación es proporcionar un análisis objetivo y una motivación enérgica (Vega, 1993).

#### **Diagrama de procesos**

Un diagrama de proceso es un diagrama gráfico que se utiliza para describir un proceso general y una secuencia de actividades que siguen para la configuración del producto. Las actividades que puede realizar un producto durante la producción se agrupan en cinco categorías, cada una con un símbolo asignado.

Transporte, cualquier actividad que implique el traslado de producto de un lugar a otro. Almacenamiento, donde se almacena el producto en un lugar permanente durante un período de tiempo prolongado. En espera, el producto espera un período de tiempo (generalmente no muy largo) entre una operación y otra. Inspección, el producto se somete a varias pruebas. A menudo se asocia con el control de calidad. Valor Agregado, el producto sufre una transformación que agrega valor (Suñe, Gil y Arcusa, 2004).

Los diagramas de procesos son las más completas de todas las técnicas. Una vez completado, el técnico comprenderá mejor las operaciones de la planta que cualquier otra persona.

Guía de preparación del diagrama de flujo; Paso 1, comience con la línea de tiempo. Paso 2, Complete el diagrama de proceso para cada componente. Paso 3, combine el diagrama de flujo con el diagrama de proceso, incluidos todos los componentes adquiridos (Meyers, 2010).

### **Capacitación virtual**

El término se utilizará para referirse a la formación formal, donde un instructor guía el aprendizaje y se asocia a la imagen clásica del aula en ese momento que puede complementarse con la formación virtual (Alles, 2005).

Pros y contras de la formación virtual. ventajas, entrena en la comodidad de su hogar o negocio, no abandona sus actividades diarias porque no tiene para viajar a lugares distantes, los costos de capacitación son menores, porque no tienen que pagar los gastos de viaje, y porque los seminarios de este tipo suelen venderse a precios de mayorista. En algunos casos, puede registrar eventos. Por lo tanto, puede revisarlo tantas veces como necesite, en general, este es un tipo de capacitación más detallado, por lo que se puede enseñar de esta manera. Esto definitivamente te permitirá aprender mejor, puedes observar y enseñar a dos o más personas al mismo tiempo y es un concepto de aprendizaje moderno que te ubica entre tus compañeros al ritmo de la tecnología (Orozco, 2012).

Desventajas, Siempre debes mantener tu inversión en tu equipo de cómputo, debes tener un contrato un poco más caro para el servicio de internet, este modelo no genera condiciones para explicaciones complejas. Como resultado, le resultará difícil encontrar una formación avanzada. Entonces podemos decir que estas presentaciones son básicas o

promedio en algunos casos, sin certificado de asistencia, es posible que tenga dificultades para interactuar con el presentador debido a que tal vez no directamente o debido al número de sala virtual de los participantes en los cientos (Orozco, 2012).

### **Distribución de una empresa**

Las primeras etapas de la transición de la distribución se caracterizaron por la nueva organización de los medios, el surgimiento de la distribución a gran escala, el comercio afiliado, la consolidación de los grandes almacenes y el surgimiento del autoservicio. Todo esto condujo a una revolución empresarial.

También están apareciendo grandes superficies, centros comerciales orientados a la satisfacción de la sociedad de consumo. El exceso de oferta, la feroz competencia y el aumento de la demanda de los consumidores requieren el descubrimiento de nuevas formas de brindar un mejor servicio al cliente (Miquel, 2008).

La distribución comercial es una de las herramientas de marketing más adecuadas para las empresas ya que facilita la conexión entre oferta y demanda.

Por otro lado, el sector de la distribución comercial ha hecho una valiosa contribución al desarrollo económico del territorio. La función de ventas está hoy más presente que nunca, y su relevancia se manifiesta no sólo en los organigramas de las empresas y en los recursos que les asignan.

Su objetivo básico no es solo distribuir bienes y servicios de consumo, sino también distribuir bienes industriales: es decir, la distribución comercial puede ayudar tanto a los consumidores finales como a los productores, los fabricantes los utilizan en su producción. Actualmente, el sector comercial representa un conjunto de organizaciones y actividades involucradas en la distribución del comercio, la creación de valor agregado y un conjunto de beneficios para el producto o servicio final (Molinillo, 2014).

### **Utilidad generada por distribución comercial**

Interés formal: desajuste entre cantidad producida y deseada entre la compra y consumo. Se crean categorías que se adapten a las necesidades del consumidor, utilidad del tiempo: el desfase temporal, el momento de producción y el deseo de comprar entre

consumir, no coinciden, utilidad de ubicación: la variación espacial entre el lugar de producción y el lugar de compra final, utilidad de la posesión: desajuste de conocimientos entre licitadores y solicitantes, utilidad de información: comunicación y conocimiento del mercado. Fomento de la demanda final (Molinillo, 2014).

### **Servicios creados por la distribución comercial**

Servicios de transporte: acerca a los lugares de consumo los productos elaborados. Servicio de almacenamiento: almacenar los productos cuando salen de la cadena de producción, hasta que son demandados. Servicios de información: informando al productor sobre posibles cambios de comportamientos de compra de los clientes. Servicio de Acabado: Se realiza dividiendo, clasificando, estandarizando y presentando el producto. Servicios de patrocinio: el proceso de patrocinio se realiza desde el fabricante hasta el distribuidor. Asunción de riesgo: se produce durante la compra del producto porque no se puede vender (Molinillo, 2014).

### **Servicio al cliente**

El servicio al cliente no es una decisión opcional, sino un elemento esencial de la existencia de una empresa, y es una clave para su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podríamos mejorar si quisiéramos. Todo lo que aplicamos a un área de negocio se aplica a otras, ya sea que estén relacionadas directa o indirectamente con el servicio al cliente. Una definición amplia que podría darse de servicio al cliente podría ser la siguiente, todas las actividades que vinculan a una empresa con sus clientes (Paz, 2005).

Algunas actividades que se deben desarrollar, para cumplir la atención al cliente: Actividades necesarias para garantizar que los productos o servicios se proporcionen a los clientes a tiempo, en las unidades correctas y en la presentación correcta, se establece una relación interpersonal entre la empresa y sus clientes, Servicios de reparación, soporte y mantenimiento postventa, atención al cliente, información y reclamaciones, recepción de pedidos corporativos (Paz, 2005).

La gestión del servicio al cliente es solo eso: gestionar cómo se atiende a los clientes. La empresa siempre se identifica con sus competidores. Se trata de competir por el mercado, el territorio, donde se realiza la venta minorista, y especialmente por el cliente.

El Gerente de Atención al Cliente intenta compensar esta diferencia. Las personas que tratan con más frecuencia a los clientes de la empresa, los empleados que los atienden, son casi siempre los peor pagados, los menos capacitados, los menos comprometidos con la organización, sin embargo, la reputación del negocio. Dependen de estas personas para el servicio al cliente.

El servicio al cliente es un enfoque de gestión que comienza en la cúspide de la organización, es la filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se identifican estos factores, si varios miembros de la organización pueden reducirlos a un elemento simple, usted construirá algo duradero (Brow,1992).

La definición de atención a la cliente sería: un listado de actividades que realizan las diferentes organizaciones identificando las necesidades básicas de sus clientes utilizando diferentes estrategias de marketing para que puedan cumplir con la expectativa que cada cliente puede tener y sin duda dejar un vínculo con la satisfacción de alcanzar, como el objetivo final, la fidelización y la repetición de la compra. El servicio al cliente y la calidad del servicio son temas frecuentes en el mundo empresarial, sin embargo, en los últimos tiempos se ha prestado más atención a la fiabilidad y la calidad extraordinaria.

Aquí es donde entra el concepto de diferenciación y ventaja competitiva. Sin embargo, conviene enumerar algunas características de este proceso: La competencia es más feroz y los competidores ofrecen productos de calidad muy similar, los clientes son cada vez más exigentes por este producto: trato personalizado, productos exclusivos, así como un servicio rápido, ganar la lealtad del cliente significa que los clientes pueden recomendar a otros compradores o usuarios, deben establecerse procedimientos para determinar los niveles de satisfacción y crear mecanismos para atender mejor a los clientes (Gil, 2010).

### **Principios en la atención al cliente**

Requisito previo: Recuerde que el conocimiento adquirido debe ir acompañado de práctica para que se convierta en una habilidad del oficio. Recuerde que, para brindar un

excelente servicio, las empresas deben crear y mantener un ambiente de trabajo que motive a los empleados de esta manera a entregar todos sus beneficios a los clientes.

**Respeto y cariño:** En el cambiante mundo de las relaciones comerciales, se requiere un conjunto cada vez más diverso de cualidades y habilidades para desarrollar un servicio al cliente eficaz. Entre las actitudes que más destacan los clientes al recibir un trato exquisito por parte de un artesano está la amabilidad.

**Retroalimentación comprometida:** La forma más avanzada de escuchar que una persona puede ofrecer a los demás es la empatía, entendida como el nivel más alto de escucha en el que una persona se pone en el lugar del otro para comprender con mayor claridad.

El principal problema que existe para la actitud de los empleados en una empresa es que si es positiva se da por sentado que el cliente la merece, sin embargo, cuando es negativa se dice que, un mayor número de personas los expande; es decir, lo negativo se vuelve más generalizado y más fuerte que cuando el cliente está satisfecho.

**El vocabulario adecuado:** Teniendo en cuenta que la atención al cliente se basa en la comunicación continua, el requisito esencial de cualquier buen comunicador es acomodarse al interlocutor, es decir, debemos tener en cuenta que lo realmente importante en el proceso de comunicación es que el cliente siempre entienda, por lo que debes presentarte en las condiciones adecuadas para él (Mateos, 2019).

## **Beneficios de calidad en la atención al cliente**

El servicio al cliente representa un valor diferenciado de la competencia entre empresas del mismo sector manufacturero, que ofrecen ciertas ventajas.

Mayores niveles de fidelidad de consumidores, clientes y usuarios, mayores ventas y beneficios, mayores ventas al mismo cliente, más ventas, porque los clientes satisfechos muestran que están más dispuestos a comprar los servicios o productos de la empresa, más captación de nuevos clientes a través del boca a boca y referencias de clientes satisfechos, mayor eficiencia en las acciones de marketing dentro de la empresa e incremento en las acciones de marketing relacional, reducción de quejas y reclamos, por lo tanto, las ganancias son mayores, esto mejora la imagen y reputación de la empresa tanto física como a través de las redes sociales, la empresa se distingue de sus competidores, mejorar el clima y el ambiente de trabajo, las metas son claras y definidas para todos los departamentos para que los esfuerzos se puedan dirigir en la misma dirección, reducir las quejas y el absentismo de

los empleados, reducir la rotación de personal e incrementar las ganancias y mejorar el mercado cuota (Gil, 2010).

### **Administración de operaciones**

Mejore sus métodos iniciales de pedido e instalación, ayudando a reducir y reducir los costos de pedido y recolección. La repetibilidad aumentada es el grado en que una tarea se repite de la misma forma.

Inventario de seguridad: la primera palanca para reducir el stock de seguridad es realizar un pedido más cerca de la fecha en que se espera que se reciban los productos respectivos. Sin embargo, este enfoque puede resultar en un servicio al cliente inaceptable, a menos que se pueda minimizar la incertidumbre en la demanda, el suministro y la entrega. En estas condiciones, se pueden utilizar cuatro palancas adicionales: Mejore la previsión de la demanda para tener menos sorpresas en el comportamiento de los clientes, acortar los tiempos de entrega de los artículos comprados o fabricados para reducir la incertidumbre de la demanda durante la entrega, al reducir la incertidumbre en el suministro, los proveedores pueden ser más confiables si compartimos los planes de producción con ellos, ya que pueden desarrollar pronósticos más realistas y depender más de los amortiguadores de equipos y recursos humanos, como los amortiguadores de capacidad y la formación de trabajadores interdisciplinarios (Krajewski y Ritzman, 2000).

Pronóstico de inventario: la palanca principal para reducir el inventario pronosticado es simplemente lograr que la relación de demanda coincida con la tasa de producción. Las palancas secundarias se utilizan para satisfacer las necesidades del cliente de una de las siguientes formas: Agregue nuevos productos con diferentes ciclos de demanda de modo que la demanda máxima de un producto sea mayor que el mínimo estacional correspondiente para otro producto, organizar campañas de promoción de ventas fuera de temporada y ofrecer planes de precios de temporada a los clientes.

Inventario en movimiento: los gerentes de operaciones tienen control directo sobre el tiempo de respuesta, pero no exceden la tasa solicitada. Dado que el inventario en tránsito es una función de la demanda en el tiempo de entrega, el apalancamiento clave es reducir el tiempo de entrega (Krajewski y Ritzman, 2000).

## **Correcta gestión de almacén**

La gestión de su inventario y pedidos permite organizar sus operaciones diarias y el flujo de mercancías, y proporcionar información sobre su almacén y la calidad de sus servicios. Para desarrollar esta gestión, es necesario interactuar con otras partes de la empresa, como compras, comercial, administrativa o contable, así como con empresas proveedoras y clientes, de acuerdo con los objetivos generales de la empresa.

La importancia de la gestión y el control del almacenamiento radica en varios factores: El mercado tiende a ser volátil, los cambios tecnológicos y el desarrollo del transporte de mercancías han globalizado el mercado, la empresa pasó de almacenar una pequeña cantidad de productos a conservar lo que decide el cliente, el mercado, quien lo demandaba y requería que se adaptara a las necesidades específicas, el servicio ya no es un valor secundario y ahora es importante para los clientes y finalmente se ha pasado de un sistema de "yo gano, tú pierdes" sin una visión global de la cadena de suministro, a uno en el que "tú ganas, yo gano", con una visión global de la cadena (Flamarique, 2019).

La gestión de inventario permite controlar con precisión cada producto y ubicarlos con precisión para minimizar las actividades de mantenimiento, los errores y el tiempo de intervención. Intenta establecer cómo y dónde se almacenan las mercancías, siendo sus objetivos: Facilitar la velocidad de entrega con stock control, garantizar la fiabilidad, al permitirle saber qué hay en stock, cuánto y dónde están, maximizar el espacio, colocar la mayor cantidad de mercadería posible en el mejor espacio posible, sin olvidar los restantes principios de almacenamiento y minimizar las actividades de carga y descarga.

La gestión eficaz del almacén le otorga a la empresa las siguientes ventajas: Reduce el trabajo administrativo, evita errores y conduce a una mayor productividad, acelera el desarrollo de procesos y otros flujos logísticos, optimiza la gestión del nivel de inversión en el almacén, es decir, cantidad de productos en stock, mejora la calidad del producto con menos posibilidades de deterioro al minimizar las actividades de mantenimiento, reducir los costos generales, reducir el tiempo de procesamiento e incrementar la satisfacción del cliente reduciendo posibles errores y problemas (Flamarique, 2019).

## Procesos de almacenaje

Se puede pensar en un almacén como un centro de producción en el que se llevan a cabo una serie de procesos relacionados con: Recepción, control, ajuste y ordenamiento de los productos recibidos, mantener los productos en buen estado forma eficaz de almacenarlos, identificarlos, seleccionarlos y controlarlos.

Adquirir productos y prepararlos para su lanzamiento de acuerdo con los requisitos del cliente. Los recursos utilizados en este tipo de producción se pueden agrupar de la siguiente manera:

Recursos humanos, incluye el uso de mano de obra directa, es decir, quienes realizan el manejo del producto, así como mano de obra indirecta, quienes intervienen en la gestión, supervisión, mantenimiento y control de los equipos, equipos y proceso productivo.

Financiamiento, corresponde al uso de naves industriales, maquinaria y equipo de mantenimiento general, es decir, toda la infraestructura necesaria para hacer realidad los procesos productivos.

Fuentes de energía: y consumibles en general, como diésel, electricidad, plásticos, correas, pallets.

Los procesos de fabricación en almacenes, a diferencia de las fábricas o talleres, muchas veces no agregan valor al producto desde el punto de vista del cliente, por lo que es necesario minimizar los costos mediante el uso de recursos, una fuerza de racionalización adecuada (Anaya, 2007).

Un jefe de almacén debe saber gestionar el grupo de personas del que es responsable, organizar equipos, planificar los objetivos deseados y asegurar sus resultados. Para ello será fundamental motivar y medir los resultados obtenidos. La parte más importante de la gestión del personal en un almacén será la organización de tareas y responsabilidades.

Organizar el trabajo en un almacén requiere que los trabajadores sepan exactamente cuál es su trabajo. Por ejemplo, los materiales que deben almacenar (peso, volumen, propiedades especiales) cantidad, clientes, proveedores, instalaciones, maquinaria, tecnología, personal. El papel de la logística de la cadena de suministro es trasladar los bienes del productor al consumidor. Los almacenes tienen sentido cuando la demanda del cliente no coincide con la oferta del proveedor; Su misión no es otra que la de satisfacer el mercado constituido por el número total de clientes, objetivo final (Hernández, 2015).

## **Definiciones de los puestos de trabajo**

**Recepción:** importación de mercancías de proveedores. Comienza con la descarga de los camiones, aplicando y comprobando lo recibido. En caso de incidencia, se notifica al departamento de compras y la mercancía se prepara para su entrada en el almacén.

**Almacenamiento, stock o inventario:** ubicación de la mercancía en el almacén, zona de espera a petición del cliente. En este nivel se utiliza habitualmente maquinaria.

**Picking:** sacar los artículos del almacén una vez recibido el pedido del cliente.

**Embalaje:** adecuación de la mercancía para el envío en función del producto y medio de transporte seleccionado.

**Verificación de calidad:** un conjunto de tareas de verificación meticulosas que confirman que lo que se va a enviar es cuantitativo y de calidad con las necesidades del cliente.

**Consolidación:** capacidad de combinar todos los requisitos del cliente.

**Salida:** acto de dejar la mercancía.

**Mantenimiento:** actividades relacionadas con el almacenamiento de repuestos y desgaste de la maquinaria, así como los trabajos de inspección y reparación adecuados.

**Logística inversa:** tareas de visionado revisión de carga, incidente análisis, gestión de residuos (Hernández, 2015).

Hay muchos puestos que deben cubrirse y lo más importante será encontrar a las mejores personas para cada puesto en función de su personalidad, educación y habilidades. No se trata solo de conocimientos técnicos, se trata de todo el concepto del hombre como trabajador.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Método de investigación**

La investigación cualitativa se basó más en procesos lógicos e inductivos (investigación, explicación y provisión de perspectivas teóricas). Empezó con una formación individual de un evento y formó decisiones universales que cree ser la base de una ley, principio o teoría.

La utilidad de haber aplicado este método, es la recopilación de conclusiones a partir de hechos que han demostrado ser válidos y a partir de ello poder llegar a una conclusión general.

En el enfoque cuantitativo deductivo, la hipótesis aborda si es aceptada o rechazada dentro de un entorno dado. Asimismo, forman pautas de investigación, mientras la formulación implica términos conceptuales y operativas de las categorías contenidas en la hipótesis. Este procedimiento de argumentación implica tener resultados habituales para dar una aclaración particular. Además, empieza con un análisis de aplicabilidad universal y supuestos de valor comprobado, teoremas, leyes, principios, y los aplica a soluciones o hechos específicos.

Con este método se logró obtener conclusiones generales para obtener explicaciones particulares (Bernal, 2010; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **3.2 Enfoque**

Los estudios mixtos son un enfoque relativamente nuevo que implica combinar métodos cuantitativos y cualitativos en el mismo análisis, la intención de la investigación es reunir información completa sobre el fenómeno en consideración y completar datos cuantificados, en porcentajes o integrarlos con datos verbales, textuales o visuales para establecer una triangulación de significado. La aplicación de ambos métodos, cuantitativos y cualitativos permite la recolección de datos para lograr la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

El enfoque que se aplicó para el estudio de investigación es de tipo mixto, donde se describen métodos de análisis que respetan particularidad cuantitativas y cualitativas.

### **3.3 Tipo de investigación**

Este estudio es de tipo proyectivo, donde implicó diseñar y preparar métodos y procedimientos para el tipo de estudio seleccionado.

Se estipula que los hologramas de investigación se completaron, devolvieron el propósito y describieron los llamados hologramas de intervención, ayudó a guiar el curso del desarrollo y definición de la investigación, decidir sobre el diseño, seleccionar la herramienta de investigación y seleccionar el método para analizar los resultados a las probables conclusiones (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, y Casana 2019).

Durante la fase de diseño, los investigadores diseñan y preparan métodos y procedimientos debido al tipo de estudio de su elección. Los resultados de esta fase se muestran en indicadores metodológicos. En esta etapa, el holograma de búsqueda está completo, el propósito se vuelve a implementar y el holograma de búsqueda es claramente visible. Se identifican unidades de investigación, se seleccionan métodos de demostración, recopilación y evaluación, se plantean herramientas, se corroboran y se establecen tácticas y métodos (Hurtado, 2010).

Este tipo de investigación permitió el diseño y la preparación de los procedimientos para el estudio y se logró completar los hologramas para realizar la investigación.

### **3.4 Diseño de la investigación**

La investigación es tipo explicativo secuencial, se caracterizó, porque se recopilaron y estudiaron antecedentes cuantitativos, seguido de eso, se recopiló y evaluó antecedentes cualitativos. La integración se produjo a partir de que las conclusiones cuantitativas comunican por primera vez la recopilación de datos cualitativos. La información cuantitativa y cualitativa se triangula para proporcionar una variedad de diagnósticos sobre el fenómeno. Se logran consolidar los datos obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014; Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019).

### **3.5 Población, muestra y unidades informantes**

La población es un grupo o comunidad en particular, donde es necesario recolectar una serie de datos sobre las características y atributos a estudiar dentro del grupo. Son el conjunto de objetos de un grupo en particular que tienen este atributo, separados por el alcance del estudio (Tecla y Garza, 1981).

La población de estudio donde se realizó la investigación lo conformaron 88 trabajadores de la empresa importadora de autopartes.

La muestra formó parte de la población tomada para realizar el estudio y debió ser representativa. Para componer la muestra, es necesario seleccionar las unidades de investigación que participarán en la aplicación de la herramienta (Hurtado, 2010).

La muestra donde se realizó la investigación lo conformaron 50 trabajadores de la empresa importadora de autopartes., ubicada en la ciudad de Lima.

Las unidades informantes, estuvieron representadas por 3 colaboradores de la empresa, que son; el gerente de logística, asistente de logística y el supervisor de almacén de la empresa importadora de autopartes.

### **3.6 Categorías y subcategorías**

La cadena de suministro es una serie de actividades prácticas, que se reiteran una y otra vez a lo largo del canal de flujo, convirtiendo las materias primas en productos terminados y agregando más valor para los consumidores, por lo que las operaciones logísticas se repiten una y otra vez hasta que el producto llega a su mercado de destino (Ballou, 2004).

Las estrategias para mejorar la cadena de suministro desempeñan y dependen de una serie de factores, incluidos no solo los proveedores de insumos, las empresas de fabricación y los canales de comercialización, sino también los agentes que facilitan el flujo de productos y servicios de información en toda la cadena. Para una operación sin problemas, se necesitan proveedores de tecnología, finanzas y logística para facilitar el desarrollo de la infraestructura, esto ayuda a tener una cadena correctamente planificada y de correcto funcionamiento (Calatayud, 2019).

Tabla 1

*Categorías y Subcategorías*

Categorías	Subcategorías	Indicadores
C1: Cadena de suministro	Administración de inventarios	Aprovisionamiento Rotación de productos
	Administración de almacén	Recepción de mercadería Ubicación de mercadería
	Gestión de transporte	Tiempos de entrega Fiabilidad de envíos
E1: Pronóstico de demanda		

Tabla 2

*Matriz de categorización de la categoría solución*

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
Estrategias para mejorar la cadena de suministro	1. Proponer una estrategia de aprovisionamiento y distribución de la mercadería.	Pedidos entregados correctamente / total de pedidos	Diagrama de proceso de aprovisionamiento y distribución
	2. Implementar un manual de organización y funciones logísticas para el personal	realizadas Funciones correctamente / Total de funciones	MOF del personal de aprovisionamiento y distribución
	3. implementar una adecuada gestión de los almacenes	Procesos realizados correctamente / Total de procesos	Diagrama del proceso de almacenaje.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Son procedimientos por los cual el examinador consigue información para poder lograr la finalidad trazada en una investigación (Hurtado, 2000).

El instrumento de medida es un requerimiento utilizado por el examinador para inspeccionar datos acerca de las variables que tiene en el pensamiento. Por lo tanto, si se emplea una buena herramienta de evaluación, es posible anotar información visible que realmente representarán los términos y variables que el investigador tiene en mente (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **3.7.1 Técnicas**

En el estudio se aplicó la técnica de la encuesta.

Las encuestas son herramientas para recopilar información estructurada que pueden ser estudiadas (Alvira, 2011 y Bernal, 2010).

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista.

La entrevista es una comunicación expresa donde participan dos o más personas, el entrevistador mediante consultas, consigue información detallada de los entrevistados sobre una realidad determinada (Alvira, 2011 y Bernal, 2010).

#### **3.7.2 Instrumento**

Para la recopilación de datos se aplicó el cuestionario.

El cuestionario, es la agrupación de preguntas elaboradas para formar los datos obligatorios para conseguir los objetivos de un propósito de investigación, este instrumento se aplicó debido a que la técnica vendría hacer la encuesta (Bernal, 2010).

Consistió en realizar preguntas a las personas entrevistadas, se aplicó a las unidades informantes de la empresa.

Para la recopilación de respuestas se aplicó la guía de entrevista.

La guía de entrevista, donde se requieren datos generales de identificación de la persona, datos sociológicos y datos relacionados con la investigación de estudio. Asimismo, deben diseñarse las preguntas que se realizarán a las unidades informantes, este instrumento se aplica debido a que la técnica vendría hacer la entrevista (Hurtado, 2000).

### 3.7.3 Descripción

Ficha técnica: Encuesta

Nombre: Cuestionario

Año: 2021

Autor: Luis Alcides Llacchua López

Objetivo del instrumento: Procesamiento y análisis de los resultados

Sub categorías: Administración de inventarios, administración de almacén, gestión de transporte.

Escala/ Niveles: Nunca / casi nunca / a veces / casi siempre/ siempre

Ficha técnica de la entrevista:

Nombre: Guía de entrevista

Año: 2021

Autor: Luis Alcides Llacchua López

Objetivo del instrumento: Análisis y estudio de las respuestas.

Emergente: Pronóstico de la demanda.

### 3.7.4 Validación

El proceso de validación se realizó a través de jueces y expertos. Esta evaluación se basa en una correspondencia teórica entre los elementos del instrumento y el concepto del evento. La verificación del examinador tiene como objetivo respaldar si existe un consenso entre investigadores y expertos, o al menos un porcentaje aceptable de consenso, de que cada factor pertenece a la coincidencia total de ese evento (Hurtado, 2010).

Tabla 3

*Expertos que validaron el instrumento*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Metodólogo	Si hay suficiencia
2 Valdiviezo López, Raúl	Temático	Si hay suficiencia
3 Sánchez Roque, Leoncio Robinson	Temático	Si hay suficiencia

Tabla 4

*Expertos que validaron la propuesta*

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
1 Martínez Quintanilla, Roy Fernando	<i>Temático</i>	<i>Si hay suficiencia</i>
2 Sánchez Roque, Leoncio Robinson	<i>Temático</i>	<i>Si hay suficiencia</i>

### 3.7.4. Confiabilidad

La confiabilidad del cuestionario se realizó con la prueba de Alfa de Cronbach.

Tabla 5

*Confiabilidad del cuestionario*

Prueba de confiabilidad	Resultado	Opinión
Alfa de Cronbach	0,8	Alta confiabilidad

### 3.8 Procesamiento y análisis de datos

El programa de desarrollo de datos de la presente investigación, estuvo diseñado en cinco pasos, como primer paso, se realizó el recojo de la información, seguido de eso, se realizó la búsqueda de los instrumentos o la elaboración de los instrumentos, luego se realizó la validez y confiabilidad de los instrumentos. Como cuarto paso, se realizó la aplicación de los instrumentos con su respectivo permiso y finalmente se realizó el recojo de la información y el procesamiento de datos.

La gestión de grandes cantidades de datos es fundamental para muchas empresas. Esta gestión se suele realizar a través de Excel. Excel es posiblemente una de las herramientas básicas para la automatización de oficinas. Las poderosas hojas de cálculo son parte de Microsoft Office, que se usa ampliamente en actividades de oficina y contabilidad (Diario Gestión, 2019).

El SPSS 22 es un software que proporcionará un entorno de modelado estadístico rápido e intuitivo, para el modelado interactivo y la implementación de modificaciones utilizando técnicas analíticas probadas. Se aprovechará al máximo los datos con diversas herramientas estadísticas. Asimismo, ofrecerá muchas posibilidades para realizar todo el análisis y brindar soluciones que las hojas de cálculo y las bases de información no pueden brindar (Quezada, 2014).

ATLAS TI, es una alternativa que servirá para ilustrar análisis de datos cualitativos realizados con un programa de software que todos estamos seguros de conocer, como Microsoft Word o Excel (Woolf y Silver, 2018).

El énfasis está en la triangulación del complemento en lugar de la triangulación para el apoyo de la información. Cada fuente proporciona datos sobre diferentes aspectos del evento, por lo que la información proporcionada por cada fuente se puede utilizar para crear una imagen completa del evento de la encuesta. Esto significa que el método de triangulación se usa cuando diferentes fuentes se refieren al mismo evento y no es necesario si cada evento justifica una fuente diferente (Hurtado, 2010).

En la triangulación, las conclusiones aproximadas se configuraron de acuerdo con la información específica obtenida, desde aquí una nueva triangulación cuantitativa y cualitativa, y luego, una tercera y última triangulación que vendría a ser la discusión.

### **3.9 Aspectos éticos**

Se utilizó el APA.7 última versión en la redacción. Asimismo, la muestra para la realización de la investigación es verídica y real y los datos de información son válidos con fuentes teóricas válidas, no hay falsedad de procesamiento.

# CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 4.1 Descripción de resultados cuantitativos

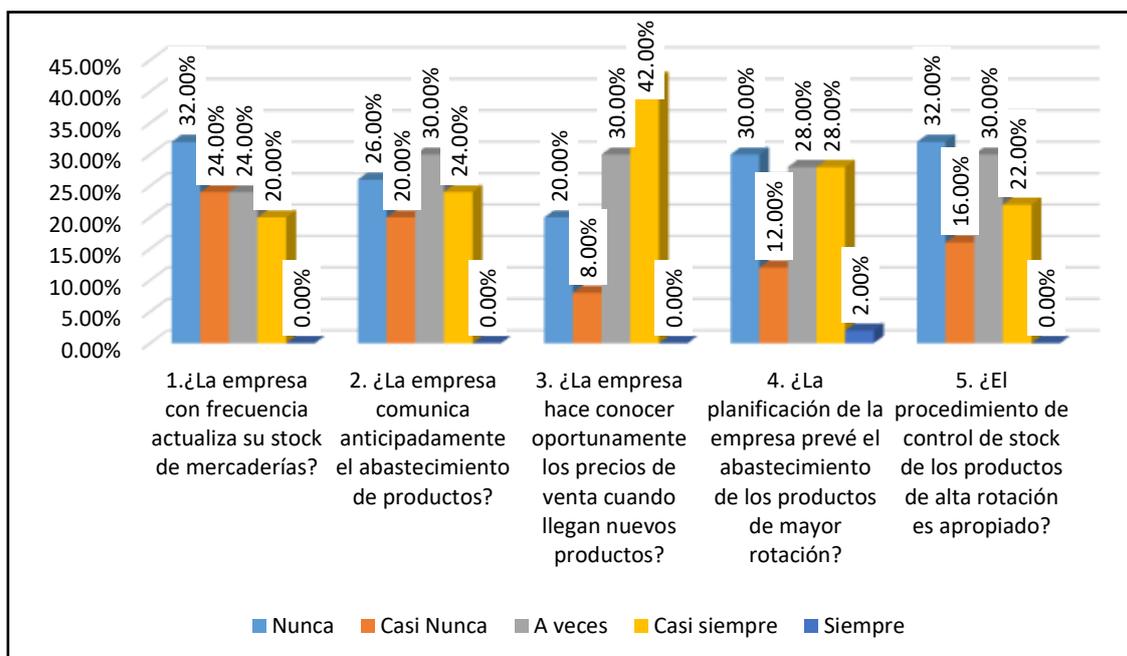
### 4.1.1 Administración de inventarios

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría administración de inventarios*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?	1	32,00%	12	24,00%	27	24,00%	10	20,00%	0	0,00%
2. ¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?	0	26,00%	10	20,00%	28	30,00%	12	24,00%	0	0,00%
3. ¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?	0	20,00%	4	8,00%	25	30,00%	21	42,00%	0	0,00%
4. ¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	0	30,00%	6	12,00%	29	28,00%	14	28,00%	1	2,00%
5. ¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	1	32,00%	8	16,00%	30	30,00%	11	22,00%	0	0,00%

**Figura 1.** *Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Administración de inventarios*



## **Interpretación:**

Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta sub categoría administración de inventarios, se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 1: ¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?, un importante 32% indican que, nunca oportunamente se actualiza el stock de mercadería, mientras que un preocupante 24% indican que, casi nunca se renueva el stock, es decir no siempre existe una adecuada reposición de stock en la empresa. La pregunta 2: ¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?, un importante 30% manifestó que a veces y un 26% que nunca se comunica el abastecimiento de productos; esto quiere decir, que en algunos casos existe una adecuada comunicación de información en la empresa. Con respecto a la pregunta 3: ¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?, un considerable 42% indican que casi siempre, y un resaltante 30% indican que, a veces reciben la información y actualización de precios mucho antes que el stock llegue a la empresa. La pregunta 4: ¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?, el 30% de los encuestados manifiestan que, nunca la empresa prevé los productos de mayor rotación, y un 28% considera que a veces, esto quiere decir que la planificación de los productos de mayor rotación no está bien organizada en la empresa. Finalmente, la pregunta 5: ¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?, un 32% considera que nunca, mientras que un 30% indican que a veces el control de stock de los productos con mayor rotación es adecuado en la empresa.

La administración de inventarios consiste en mantener el stock de materias primas y productos terminados, que puedan servir para satisfacer las necesidades y demanda de los clientes o consumidores (Guerrero, 2009).

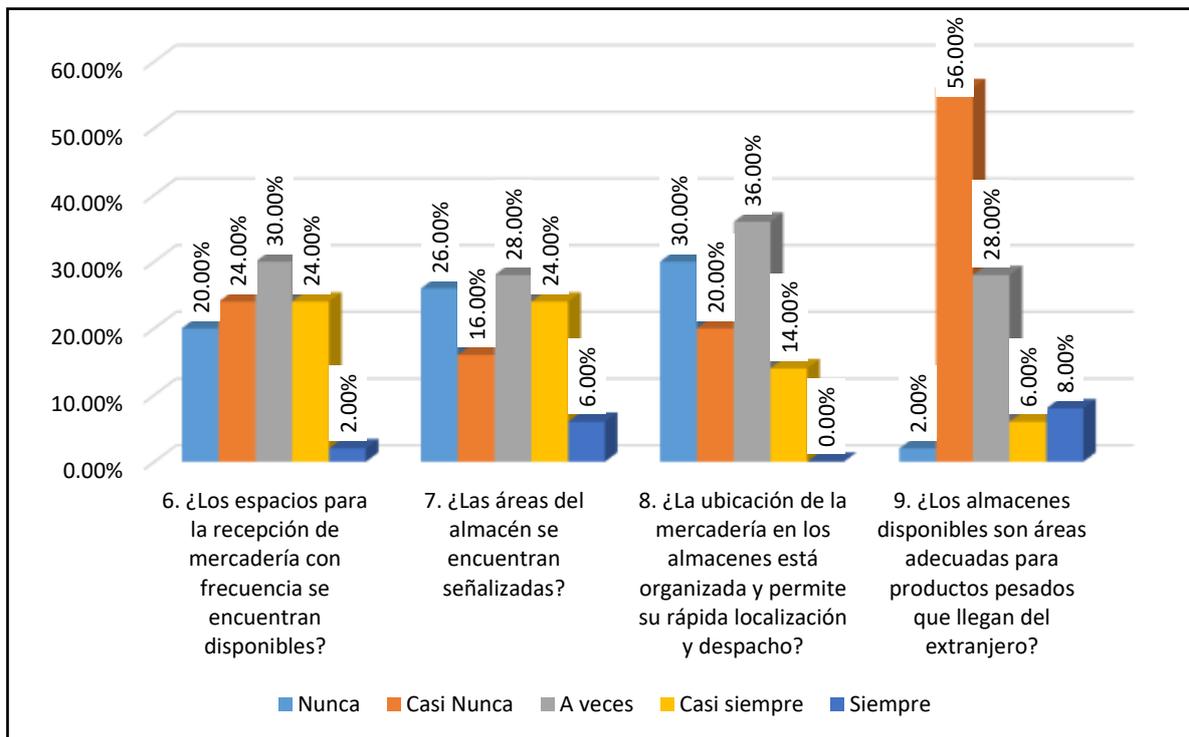
#### 4.1.2 Administración de almacén

Tabla 7

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría administración de almacén.*

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	0	20,00%	12	24,00%	25	30,00%	12	24,00%	1	2,00%
7. ¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	3	26,00%	8	16,00%	24	28,00%	12	24,00%	3	6,00%
8. ¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?	2	30,00%	10	20,00%	31	36,00%	07	14,00%	0	0,00%
9. ¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?	1	2,00%	28	56,00%	14	28,00%	03	6,00%	4	8,00%

**Figura 2.** *Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría Administración de almacén.*



## **Interpretación:**

Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta sub categoría administración de almacén, se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 6: ¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?, un importante 30% indican que, a veces existen espacios disponibles, mientras que un preocupante 24% indican que, casi nunca hay espacios disponibles, es decir no existe una adecuada área de recepción de mercadería en la empresa. La pregunta 7: ¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?, el 28% de encuestados, manifestó que a veces y un 26% que nunca existe la señalización adecuada; esto quiere decir, que no hay un buen procedimiento de señalización dentro de la empresa. Con respecto a la pregunta 8: ¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?, un considerable 36% indican que a veces, y un preocupante 30% indican que, nunca se puede encontrar la mercadería en el almacén, esto da a entender que solo en algunas ocasiones se llega a encontrar la mercadería del almacén. Finalmente, la pregunta 9: ¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?, un preocupante 56% de los encuestados manifiestan que, casi nunca los almacenes pueden recibir mercaderías grandes, y un 28% considera que a veces, esto quiere decir que los espacios disponibles para la recepción y almacenamiento de productos no se manejan de la misma manera en los almacenes de la empresa.

La administración de almacén es un recurso para equilibrar las compras y las ventas de una empresa, poder llevar a cabo los procesos de la manera más eficiente y permitir regular el flujo de compras de productos terminados para su entrega a los clientes finales (Flamarique, 2019).

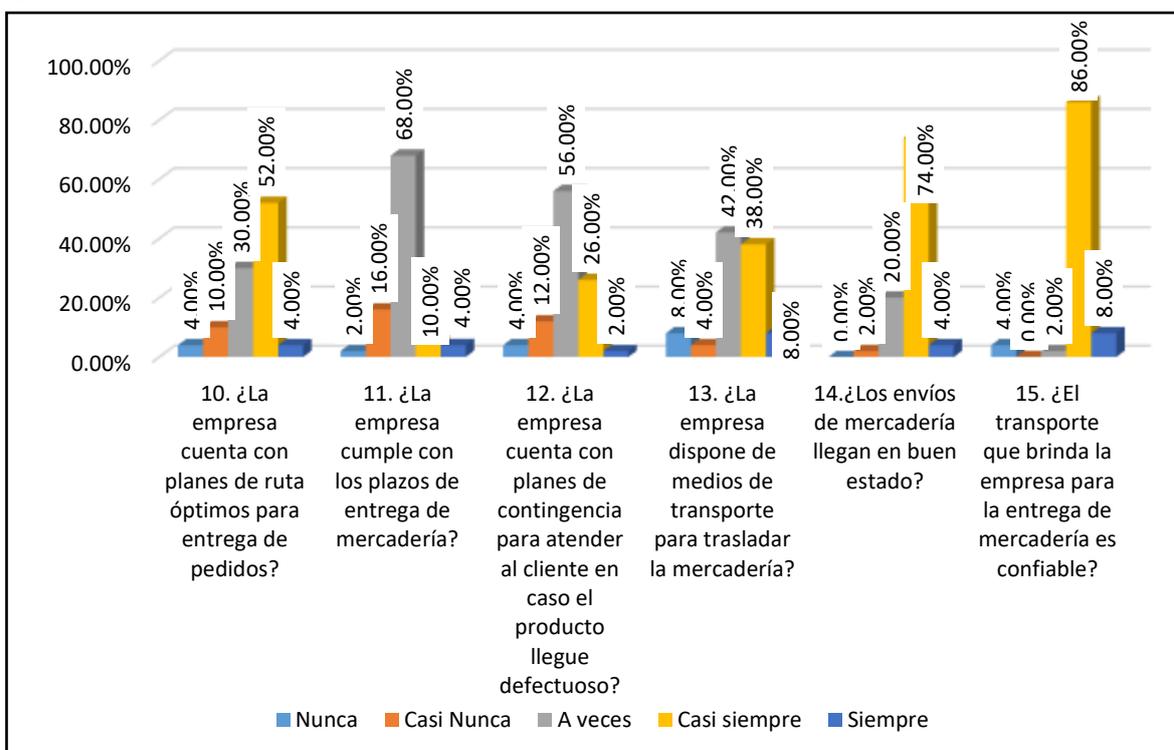
### 4.1.3 Gestión de transporte

Tabla 8

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría gestión de transporte*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿La empresa cuenta con planes de ruta óptimos para entrega de pedidos?	2	4,00%	5	10,00%	15	30,00%	26	52,00%	2	4,00%
11. ¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?	1	2,00%	8	16,00%	34	68,00%	5	10,00%	2	4,00%
12. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?	2	4,00%	6	12,00%	28	56,00%	13	26,00%	1	2,00%
13. ¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?	4	8,00%	2	4,00%	21	42,00%	19	38,00%	4	8,00%
14. ¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?	0	0,00%	1	2,00%	10	20,00%	37	74,00%	2	4,00%
15. ¿El transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?	2	4,00%	0	0,00%	1	2,00%	43	86,00%	4	8,00%

*Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría gestión de transporte.*



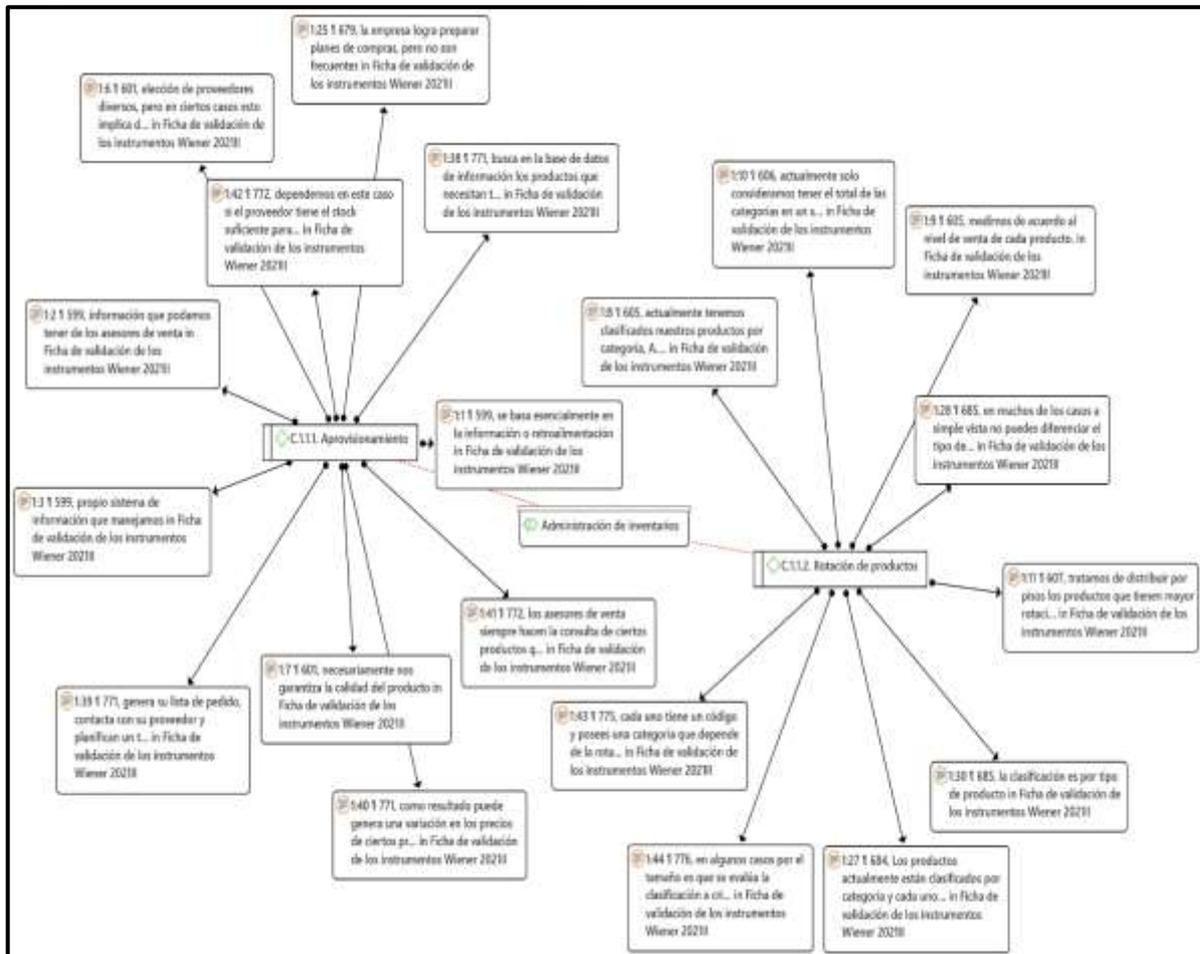
## **Interpretación:**

Realizadas las encuestas, las preguntas y respuestas que se pueden interpretar de esta sub categoría gestión de transporte, se expresa a continuación: Con respecto a la pregunta 10: ¿La empresa cuenta con planes de ruta óptimos para entrega de pedidos?, un importante 52% indican que, casi siempre existen rutas para la entrega de pedidos, mientras que un 30% indican que, a veces existen rutas óptimas, es decir existe una adecuada organización de las rutas para la entrega de pedido. La pregunta 11: ¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?, un importante 68% se manifestó que a veces y un preocupante 16% que casi nunca se cumplen los plazos de entrega de pedidos; esto quiere decir, que en algunas rutas no se llegan a cumplir con los plazos de entrega. Con respecto a la pregunta 12: La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?, un considerable 56% indican que a veces, y un resaltante 26% indican que, casi siempre existe un buen proceso para lograr atender al cliente en caso exista alguna eventualidad. La pregunta 13: ¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?, el 42 % de los encuestados manifiestan que a veces la empresa cuenta con los transportes requeridos, y un 38% considera que casi siempre, esto quiere decir que la coordinación de los transportes en la empresa se está manejando de manera eficiente. La pregunta 14: ¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?, un importante 74% considera que casi siempre, mientras que un 20% indican que a veces y solo un 2 % indica que casi nunca los envíos llegan en buen estado, esto quiere decir que la mayoría de veces los envíos son buenos. Finalmente, en la pregunta 15: ¿El transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?, un resaltante 86% indican que casi siempre, mientras que un importante 8% indica que siempre es confiable, esto quiere decir que la empresa cuenta con transportes que aseguren la entrega de pedidos.

## 4.2 Descripción de resultados cualitativos

### 4.2.1 Análisis de la administración de inventarios

Figura 4. Análisis cualitativo de la sub categoría administración de inventarios

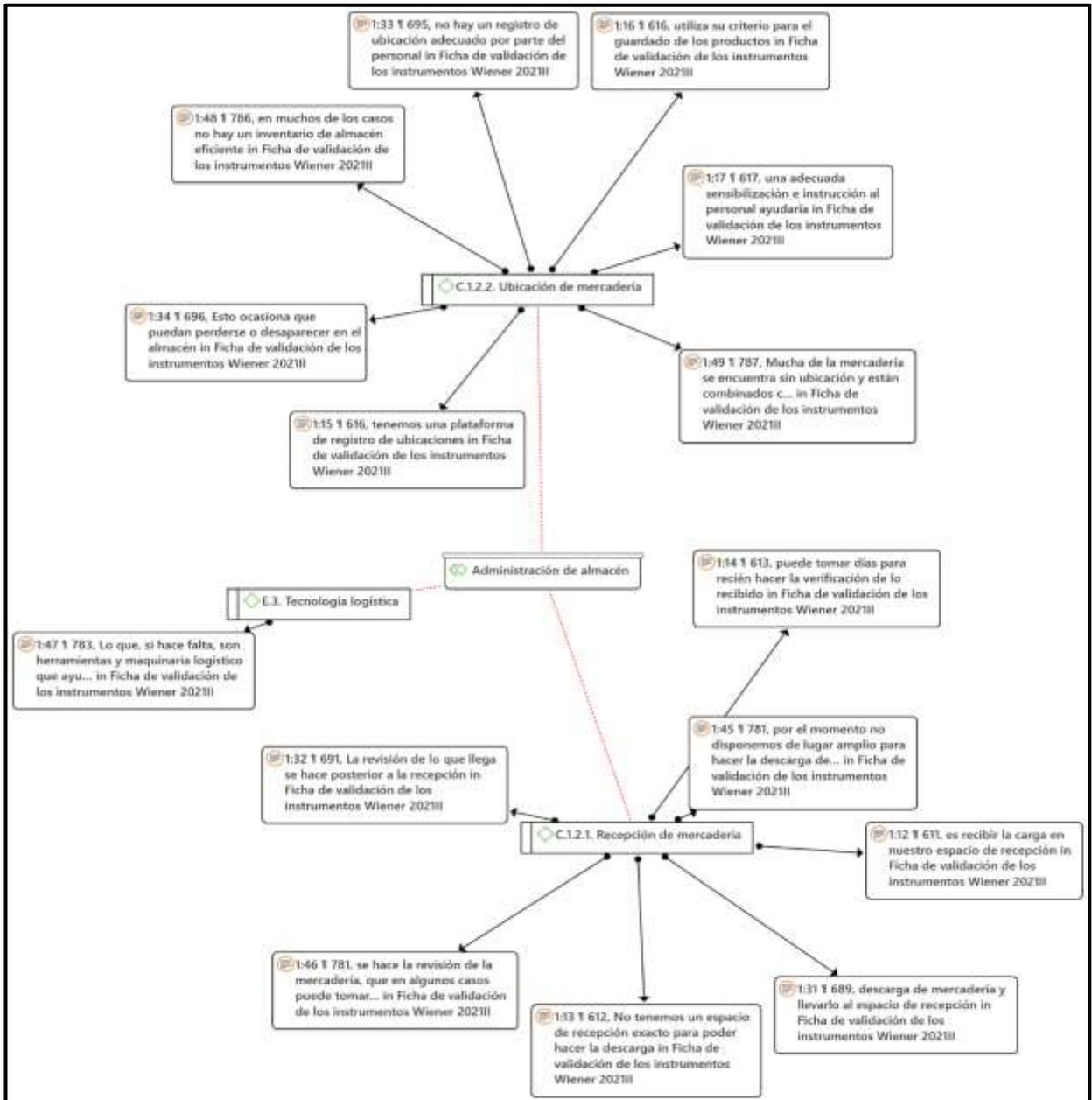


Fuente: Elaboración propia.

La administración de inventarios se respalda en indicadores como son el aprovisionamiento y la rotación de productos. Con respecto al aprovisionamiento, la empresa maneja una coordinación a mediana escala, teniendo información a primera mano de los asesores de venta y de su sistema informático, esto hace que en la mayoría de casos se conozca los productos que se van a requerir, pero que en algunos de ellos no se logre concretar el stock necesario para la demanda de los clientes debido a problemas con sus proveedores. Así mismo, en cuanto al indicador rotación de productos, se resalta el importante trabajo que hace la empresa para poder dar una clasificación adecuada a sus productos, esto permite conocer el movimiento de venta de cada uno de ellos, pero actualmente la desventaja que presenta, es que no se pueda tener el stock completo en todos sus almacenes.

## 4.2.2 Análisis de la administración de almacén

Figura 5. Análisis cualitativo de la sub categoría administración de almacén



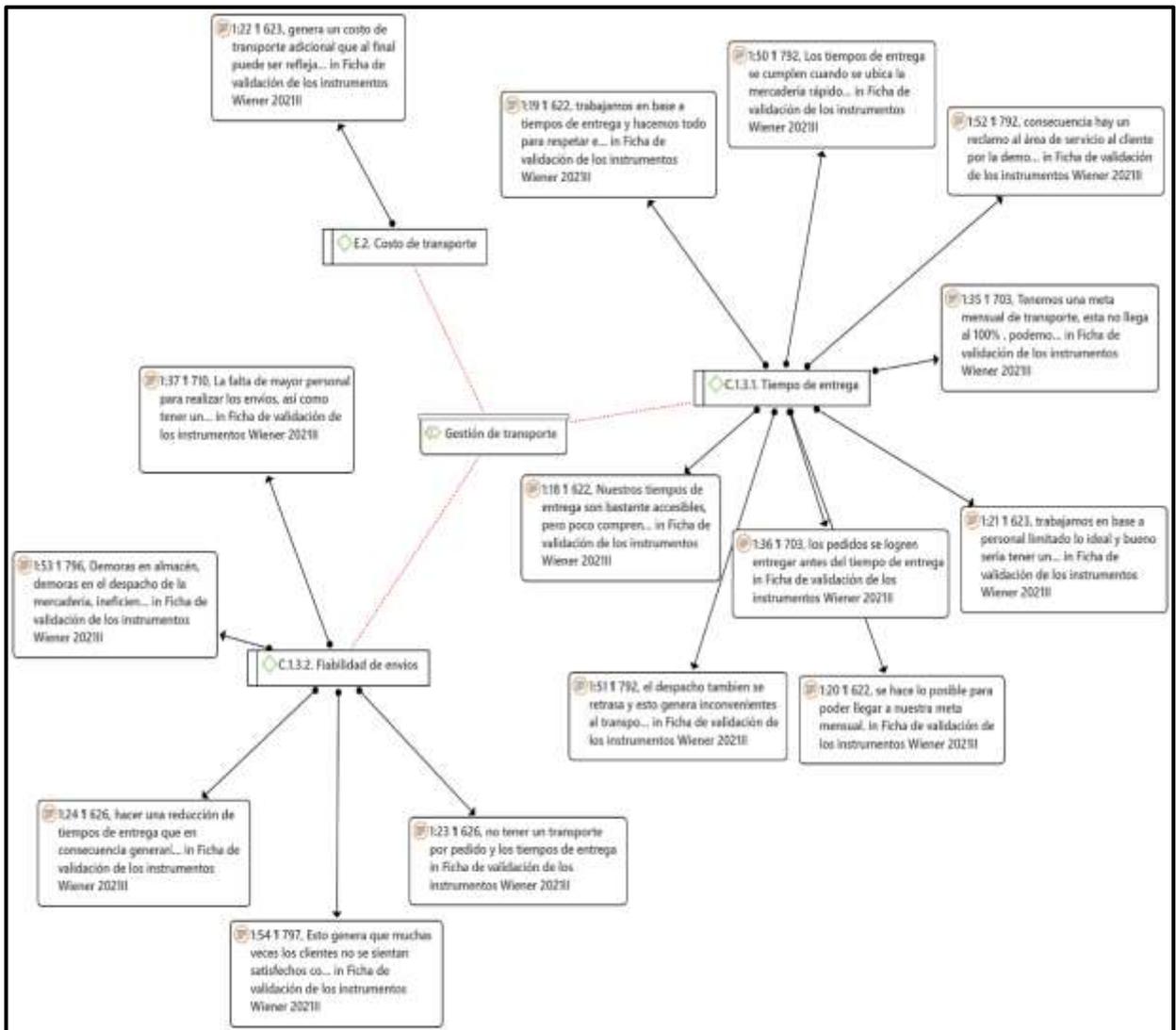
Fuente: Elaboración propia.

La administración de almacén se respalda en indicadores como son la recepción de mercadería, ubicación de mercadería y una emergente que es tecnología logística. Con respecto a la recepción de mercadería, la empresa carece de espacio y tiempo para realizar esta actividad de manera eficiente. Así mismo, en cuanto al indicador ubicación de mercadería, se observa que no hay un correcto manejo de instrucción al personal que

permite llevar eficientemente este control y en cuanto a la emergente tecnología logística, se puede resaltar que la empresa carece de tecnología para mejorar sus procesos logísticos.

### 4.2.3 Análisis de la gestión de transporte

Figura 6. Análisis cualitativo de la sub categoría gestión de transporte



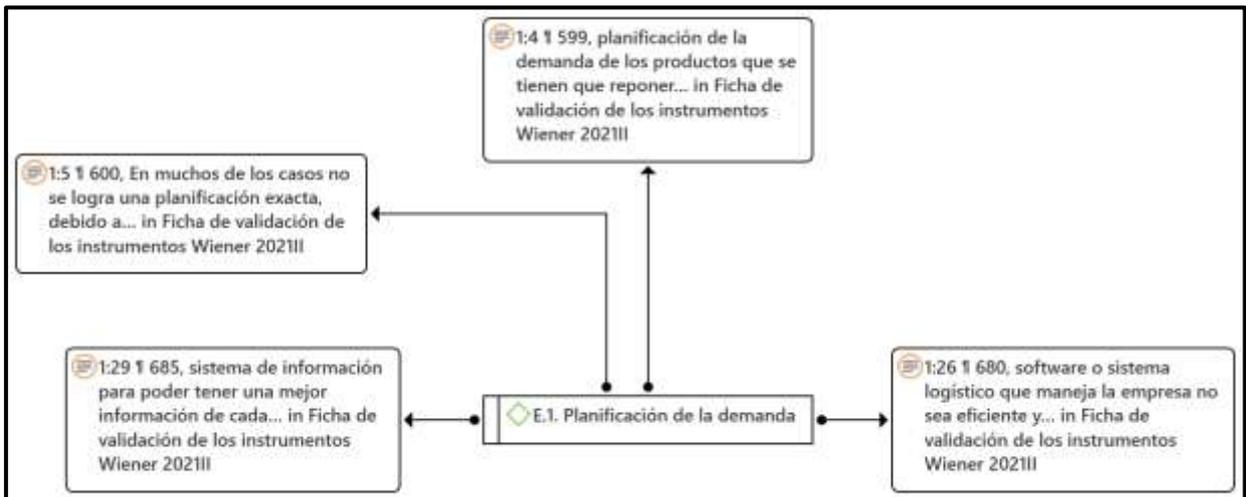
Fuente: Elaboración propia.

La gestión de transporte se respalda en indicadores como son el tiempo de entrega, fiabilidad de envíos y una emergente que es el costo de transporte. Con respecto al tiempo de entrega, la empresa logra un cumplimiento adecuado de los plazos que tiene estimado, pero que en mucho de los casos estos no son bien considerados por los clientes, quienes requieren que sus pedidos sean entregados lo más antes posible. Así mismo, en cuanto al indicador

fiabilidad de envíos, se puede rescatar que la empresa hace lo posible por dejar satisfecho a los clientes, solo que, en algunos casos, repentinos inconvenientes que se generan, hacen que los envíos tengan una negativa apreciación por parte de los clientes, en cuanto, al emergente costo de transporte, se pudo conocer que la empresa asume estos costos como un tema de servicio al cliente, que como consecuencia generan elevados números de pedidos a diario.

#### 4.2.4 Análisis de la planificación de la demanda

**Figura 7.** Análisis cualitativo de la emergente planificación de la demanda



Fuente: Elaboración propia.

La emergente planificación de la demanda, pudo rescatarse, debido a lo mencionado por uno de los entrevistados, donde afirma que no existe herramientas que logren predecir con cierta exactitud las cantidades oportunas que se deban considerar al momento de hacer una planificación de las compras a futuro, es por eso que se considera necesario adicionar esta emergente para poder lograr eficientes mejoras para la empresa.



### 4.3 Diagnóstico MIXTO

La cadena de suministro que se observa en la empresa importadora de autopartes de la ciudad de Lima, refleja una serie de problemas en ciertos procesos, que hacen que no funcione de una manera eficiente y adecuada. En la triangulación cuantitativo y cualitativo de los datos, es importante diagnosticar la administración de inventarios que lleva la empresa actualmente; donde un preocupante 24% de los encuestados indican que casi nunca se actualiza el stock de mercadería; otro 32% indican que a veces se actualiza el stock de existencias. Esto ratifica los problemas que tiene la empresa con los proveedores para poder concretar el aprovisionamiento de algunos productos con mayor rotación en la empresa, debido a carencias en fábrica que no pueden ser reemplazados para no afectar la calidad de los productos que se comercializan, esto genera que un 56% indiquen que a veces, la empresa comunica con anticipación el abastecimiento de sus productos.

Asimismo, un punto crítico considerable es la administración de almacén que tiene la empresa, en cuanto al proceso de recepción de mercadería, debido a que no se cuenta con espacios disponibles para realizar un eficiente proceso por parte del personal. Se indica que un 56% manifiestan que los almacenes no son áreas que puedan recibir grandes y pesados productos del extranjero. Según Diario Gestión (2021), las empresas actualmente buscan tercerizar almacenes logísticos que les permitan minimizar espacios en sus empresas y optimizar mejor sus procesos, esta es una opción que beneficia a las empresas que están en crecimiento y desarrollo organizacional.

Se conoce que el mayor porcentaje positivo en la empresa es la gestión de transporte donde existen coordinados plazos de entrega que pueden mejorarse con un poco más de inversión económica por parte de la empresa, ya que actualmente hay un correcto manejo del transporte en general. Donde un resaltante 86% indican que casi siempre el transporte que tiene la empresa para el traslado de mercadería es confiable y permite entregas óptimas de la mercadería. También puede mencionarse que un 74% indican que los envíos de mercadería llegan en buen estado a manos del cliente, solo es necesario determinar algunas mejoras en los tiempos que puedan permitir una apreciación diferente por parte de los clientes.

#### 4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

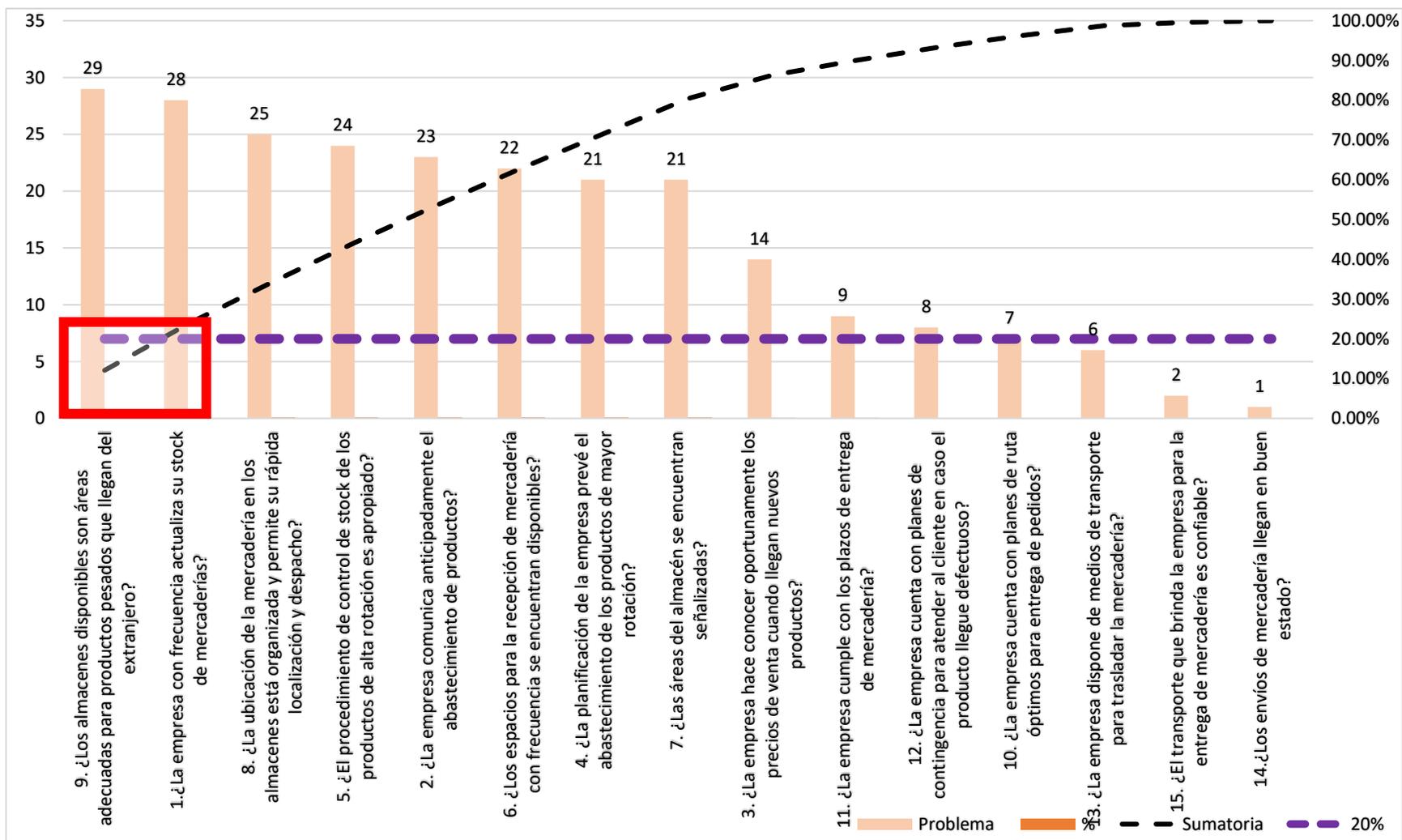
Tabla 9

*Pareto de la categoría cadena de suministro*

Items	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
9. ¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?	29	12.08%	12.08%	20%
1. ¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?	28	11.67%	23.75%	20%
8. ¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?	25	10.42%	34.17%	20%
5. ¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	24	10.00%	44.17%	20%
2. ¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?	23	9.58%	53.75%	20%
6. ¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	22	9.17%	62.92%	20%
4. ¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	21	8.75%	71.67%	20%
7. ¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	21	8.75%	80.42%	20%
3. ¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?	14	5.83%	86.25%	20%
11. ¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?	9	3.75%	90.00%	20%
12. ¿La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?	8	3.33%	93.33%	20%
10. ¿La empresa cuenta con planes de ruta óptimos para entrega de pedidos?	7	2.92%	96.25%	20%
13. ¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?	6	2.50%	98.75%	20%
15. ¿El transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?	2	0.83%	99.58%	20%
14. ¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?	1	0.42%	100.00%	20%

Con respecto a las preguntas críticas de la encuesta, se considera la pregunta 9: ¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero? Determinándose según el análisis de Pareto un 12,08% de punto crítico en base al 20%; determinándose que los espacios de los almacenes no son áreas para productos pesados y grandes que llegan del extranjero; y es necesario el mejoramiento, la infraestructura y las condiciones necesarias para la ampliación de los espacios. La otra pregunta crítica con 23,75% es la pregunta 1. ¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?, determinándose que la empresa no actualiza su stock de mercadería de manera inmediata y que en algunos casos carece de stock para poder comercializar.

Figura 9. Pareto de la categoría cadena de suministro



## **4.5 Propuesta**

### **4.5.1 Priorización de los problemas**

El primer problema detectado es debido a que la empresa no cuenta con una adecuada estrategia de aprovisionamiento y distribución de la mercadería. Actualmente según la triangulación de la investigación se determinó que no se realiza un adecuado aprovisionamiento en cuanto al stock requerido para la comercialización, y asimismo la distribución de la empresa no está correctamente determinada, que ocasiona rupturas de tiempo en la entrega de algunos pedidos.

Como segundo problema determinado, no existe un manual de organización y funciones del personal, que permita desarrollar las actividades de forma eficiente. Se determinó que la empresa no cuenta con los manuales de organización y funciones elaborados para cada puesto de trabajo, que ocasiona que las funciones no se desarrollen de manera eficiente y organizada.

Como tercer problema determinado, se obtuvo que la empresa no cuenta con una adecuada gestión de los almacenes. Debido a que algunos procesos no están correctamente determinados y diseñados, que generan desorden en las funciones del almacenaje y a su vez el personal operativo que desarrolla las funciones, no logra un trabajo eficiente y productivo.

### **4.5.2 Consolidación del problema**

La empresa actualmente carece de una adecuada planificación y control de la cadena de suministro, que permita desarrollarla de manera eficiente. Debido a que no se cuenta con la planificación correcta de los procesos logísticos y operativos de la empresa que ayuden al desarrollo de las funciones correctamente. Asimismo, la falta de los manuales de organización y funciones para cada puesto de trabajo, hacen que el personal no desarrolle un proceso bien planificado y organizado para cada función.

### **4.5.3 Categoría solución (conceptualización)**

Estrategias para mejorar la cadena de suministro, se plantea la implementación de diagramas de los principales procesos logísticos dentro de la empresa, que permita desarrollar las actividades de una forma más eficiente, debido a que actualmente la empresa no logra cumplir adecuadamente los procesos de aprovisionamiento del stock que se requieren para la comercialización de sus productos. Asimismo, se plantea la elaboración de los manuales de organización y funciones del personal que está involucrado en cada proceso de la empresa, debido a que actualmente la empresa no cuenta con los MOF logísticos para cada puesto de trabajo, que ocasiona que los procesos y funciones no sean desarrollados correctamente, además se plantea el rediseño de los procesos de almacenaje de la empresa y la utilización de una nueva herramienta que permita una correcta gestión de los almacenes de la empresa, implementando nuevos factores y la tecnología necesaria que ayuden a la mejora de cada proceso de la empresa.

### **4.5.4 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Proponer la mejora de la cadena de suministro de la empresa, para lograr el cumplimiento de las funciones de forma planificada y organizada.

#### **Objetivos específicos**

Como primer objetivo planteado, se requiere mejorar el sistema de aprovisionamiento y distribución de la mercadería. Que pueda ayudar a la correcta planificación de stock y distribución de pedidos a los clientes.

Como segundo objetivo, se propone la elaboración de un manual de organización y funciones logísticas para el personal. que les permita desarrollar las funciones de manera eficiente y productiva.

Como tercer objetivo, se plantea mejorar la gestión de los almacenes de la empresa, para lograr un correcto cumplimiento de los procesos del almacén, implementando la tecnología requerida para facilitar y agilizar los procesos de almacenaje.

#### **4.5.5 Impacto de la propuesta**

Se logrará la mejora en la cadena de suministro de la empresa importadora de autopartes, obteniendo procesos mejor organizados y ordenados que permitan desarrollar las funciones del personal correctamente, teniendo en cuenta cada uno de los manuales de organización y funciones de la empresa. Asimismo, se logrará una mejora en la satisfacción de la atención a los clientes de la empresa, permitiéndoles tener un mejor acceso a las nuevas plataformas y mejoras implementadas.

#### 4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Cuadro 1 *Matriz de direccionalidad de la propuesta 1*

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 1. Mejorar el sistema de aprovisionamiento y distribución de la mercadería.	Alternativa 1. Proponer una estrategia de aprovisionamiento y distribución de la mercadería.	A1. Realizar un adecuado pronóstico de la demanda.	5/02/2022	5	10/02/2022	a. Gerente de Logística	S/ 350	KPI 1. Empleados que aprobaron examen / total de empleados	Evidencias 1. Proyección de método del pronóstico Evidencias 2. Diagrama de proceso de aprovisionamiento y distribución Evidencias 3. PPT para la capacitación Evidencias 4. Cuestionario de evaluación. Evidencias 5. Diagrama de atención de visualización de pedidos. Evidencias 6. Plataforma en línea de pedidos. Evidencias 7. Cronograma de evaluaciones periódicas.
		A2. Realizar un diagrama de procesos del aprovisionamiento y distribución de la empresa.	10/02/2022	5	15/02/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística	S/ 100		
		A3. Capacitación virtual al personal acerca del diagrama de la nueva estrategia de aprovisionamiento y distribución.	15/02/2022	2	17/02/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística	S/ 150		
		A4. Evaluación virtual al personal acerca del diagrama de aprovisionamiento, distribución y atención al cliente	17/02/2022	2	19/02/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística	S/ 100		
		A5. Realizar un diagrama de atención de los pedidos a los clientes	19/02/2022	5	24/02/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística	S/ 100	KPI 2. Pedidos entregados correctamente / total de pedidos	
		A6. Creación de una plataforma en línea de visualización de pedidos entre empresa y cliente	24/02/2022	10	06/03/2022	a. Gerente de Logística b. Jefe de sistemas	S/ 500		
		A7. Programación de evaluación periódica del contenido de los diagramas de aprovisionamiento, distribución y atención al cliente.	24/02/2022	5	1/03/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c.	S/ 200		

Cuadro 2 Matriz de direccionalidad de la propuesta 2

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 2. Proponer un manual de organización y funciones logísticas para el personal.	Alternativa 2. Implementar un manual de organización y funciones logísticas para el personal	A1. Elaboración de los manuales de organización y funciones del personal involucrado en los procesos de aprovisionamiento y distribución.	1/03/2022	15	16/03/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c. RR. HH	S/ 100	KPI 3. Funciones realizadas correctamente / Total de funciones	Evidencias 8. MOF del personal de aprovisionamiento y distribución Evidencias 9. MOF del personal de atención de pedidos al cliente Evidencias 10. PPT de la capacitación del MOF. Evidencias 11. Cuestionario para evaluación del MOF. Evidencias 12. Implementación de una intranet. Evidencias 13. cronograma de evaluación periódicas del MOF
		A2. Elaboración de los manuales de organización y funciones del personal involucrado en la atención al cliente.	16/03/2022	10	26/03/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c. RR. HH	S/ 100		
		A3. Capacitación virtual para presentación de procesos y de los MOF	26/03/2022	5	31/03/2022	a. Asistente de logística b. jefe de sistemas c.	S/ 100		
		A4. Evaluación virtual acerca de los manuales de organización y funciones al personal involucrado.	31/03/2022	5	5/04/2022	a. Asistente de logística b. c.	S/ 150	KPI 4. Empleados que aprobaron examen/ total de empleados	
		A5. Asignar medios de interacción e información al personal para conocimiento del manual y organización de funciones.	5/04/2022	10	15/04/2022	a. Gerente general b. jefe de sistemas c. RR. HH	S/ 150		
		A6. Programación de evaluaciones periódicas al personal acerca de los manuales de organización y funciones.	15/04/2022	5	20/04/2022	a. Asistente de logística b. RR. HH c.	S/ 80		

Cuadro 3 Matriz de direccionalidad de la propuesta 3

Objetivos específicos de la propuesta	Alternativa de solución	Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto de la implementación	KPI	Evidencia o Entregables
Objetivo 3. Mejorar la gestión de los almacenes	Alternativa 3. implementar una adecuada gestión de los almacenes	A1. Diseño de los procesos del almacenaje	20/04/2022	10	30/04/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c.	S/ 200	KPI 5. Procesos realizados correctamente / Total de procesos	Evidencia 14. Diagrama del proceso de almacenaje. Evidencia 15. MOF del proceso de almacenaje. Evidencia 16. Criterios de almacenaje. Evidencia 17. Plantilla del Método para la gestión de almacén Evidencia 18. Tecnología a implementar Evidencia 19. PPT para la capacitación
		A2. Elaboración del MOF del personal involucrado en el almacenaje	30/04/2022	10	10/05/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c. Recursos humanos	S/ 100		
		A3. Determinar los criterios para establecer el almacén	30/04/2022	15	15/05/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c. Jefe de almacén	S/ 150		
		A4. Implementar el método para la correcta gestión de los productos almacenados.	10/05/2022	10	20/05/2022	a. Gerente de Logística b. Asistente de logística c.	S/ 300	KPI 6. Empleados que asistieron a la capacitación / total de empleados	
		A5. Implementar la tecnología necesaria para realizar una correcta gestión de almacén	15/05/2022	15	30/05/2022	a. Gerente de Logística b. Jefe de sistema c.	S/ 1500		
		A6. Capacitación virtual al personal acerca del proceso, el manual de funciones de almacenaje y de las nuevas tecnologías.	30/05/2022	5	4/06/2022	a. Asistente de logística b. Jefe de sistema c.	S/ 200		

## 4.6 Entregable 1

### Proyección de método del pronóstico de la demanda

Esta actividad se realizó utilizando los diferentes métodos para un eficiente pronóstico de la demanda, logrando una proyección y estimación de las ventas a futuro, permitiendo lograr y anticipar con meses la demanda de un determinado producto.

Periodo	Mes	D(t)	Dem Media	Factor	
2020	1	120.0	115.0	0.99	
2020	2	100.0	97.5	0.84	
2020	3	80.0	82.5	0.71	
2020	4	115.0	117.5	1.01	
2020	5	130.0	125.0	1.08	
2020	6	130.0	127.5	1.10	
2020	7	150.0	155.0	1.34	
2020	8	120.0	115.0	0.99	
2020	9	95.0	97.5	0.84	
2020	10	85.0	87.5	0.75	
2020	11	125.0	127.5	1.10	
2020	12	140.0	145.0	1.25	
2021	1	110.0	Prom Mes Anual	116.0	
2021	2	95.0			
2021	3	85.0			
2021	4	120.0			
2021	5	120.0	Prom Mensual Año1	115.8	▼
2021	6	125.0	Prom Mensual Año2	116.3	▼
2021	7	160.0			
2021	8	110.0	Variacion	0.4	
2021	9	100.0			
2021	10	90.0	Tendencia Mensual	0.03	
2021	11	130.0			
2021	12	150.0			
2022	1				
2022	2				
2022	3				
2022	4				
2022	5				
2022	6				
2022	7				
2022	8				
2022	9				
2022	10				
2022	11				
2022	12				

*Figura 10. Histórico de venta de un producto de la empresa*

	t	A(t)	T(t)	St	y'(t)	MAPE
	1			0.99		
	2			0.84		
	3			0.71		
	4			1.01		
	5			1.08		
	6			1.10		
	7			1.34		
	8			0.99		
	9			0.84		
	10			0.75		
	11			1.10		
	12	112	0	1.25		
	13	111	0	0.99	111	1%
	14	113	1	0.84	93	2%
	15	119	3	0.71	81	5%
	16	119	2	1.01	124	3%
	17	112	-2	1.07	130	8%
	18	113	-1	1.10	121	3%
	19	119	3	1.34	151	6%
	20	112	-2	0.99	120	10%
	21	118	2	0.84	92	8%
	22	119	2	0.75	90	1%
	23	119	0	1.10	133	2%
	24	120	1	1.25	149	1%
1	25				120	
2	26				102	
3	27				87	
4	28				125	
5	29				133	
6	30				138	
7	31				169	
8	32				125	
9	33				108	
10	34				97	
11	35				142	
12	36				163	

Figura 11. Cálculo de la proyección

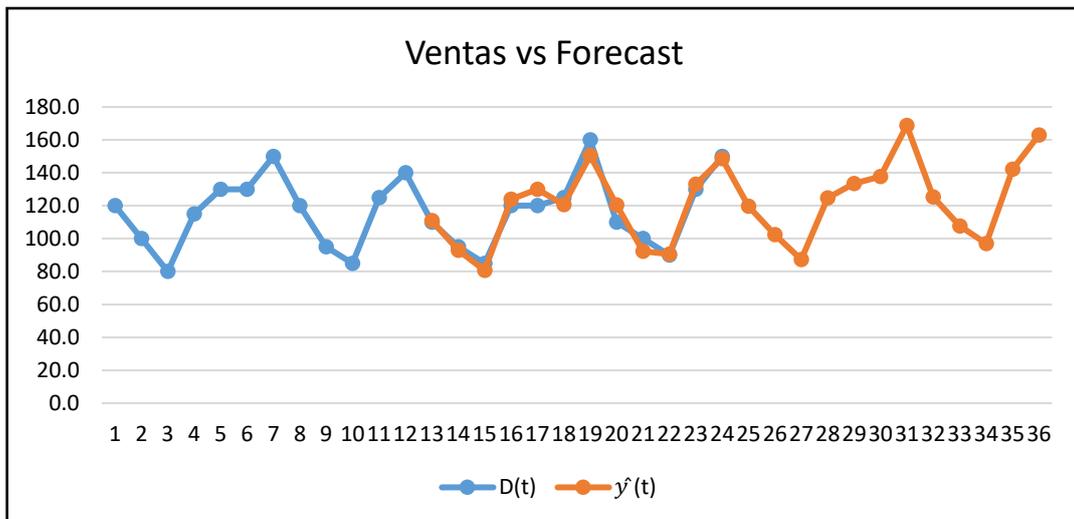


Figura 12. Proyección del pronóstico

## 4.7 Entregable 2

### Diagrama de aprovisionamiento y distribución de la empresa

Se elaboró el nuevo diagrama de aprovisionamiento donde se visualiza los nuevos procesos a seguir para la mejora del diagrama actual de la empresa, esto ayudó a lograr un correcto proceso de aprovisionamiento, viendo opciones múltiples de compra y a su vez logrando una comunicación eficiente con las diversas áreas involucradas de la empresa.

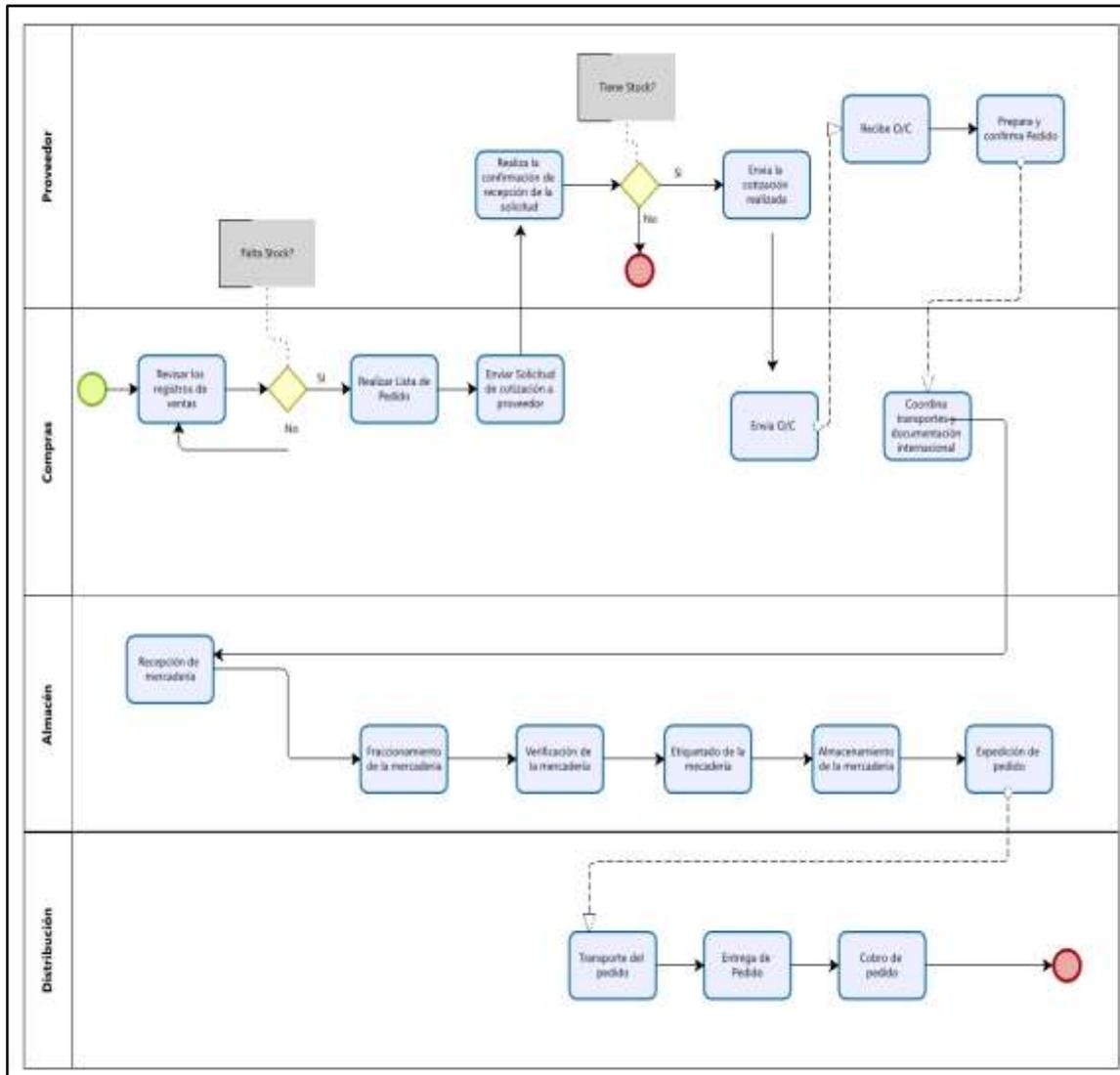


Figura 13. Diagrama actual de la empresa

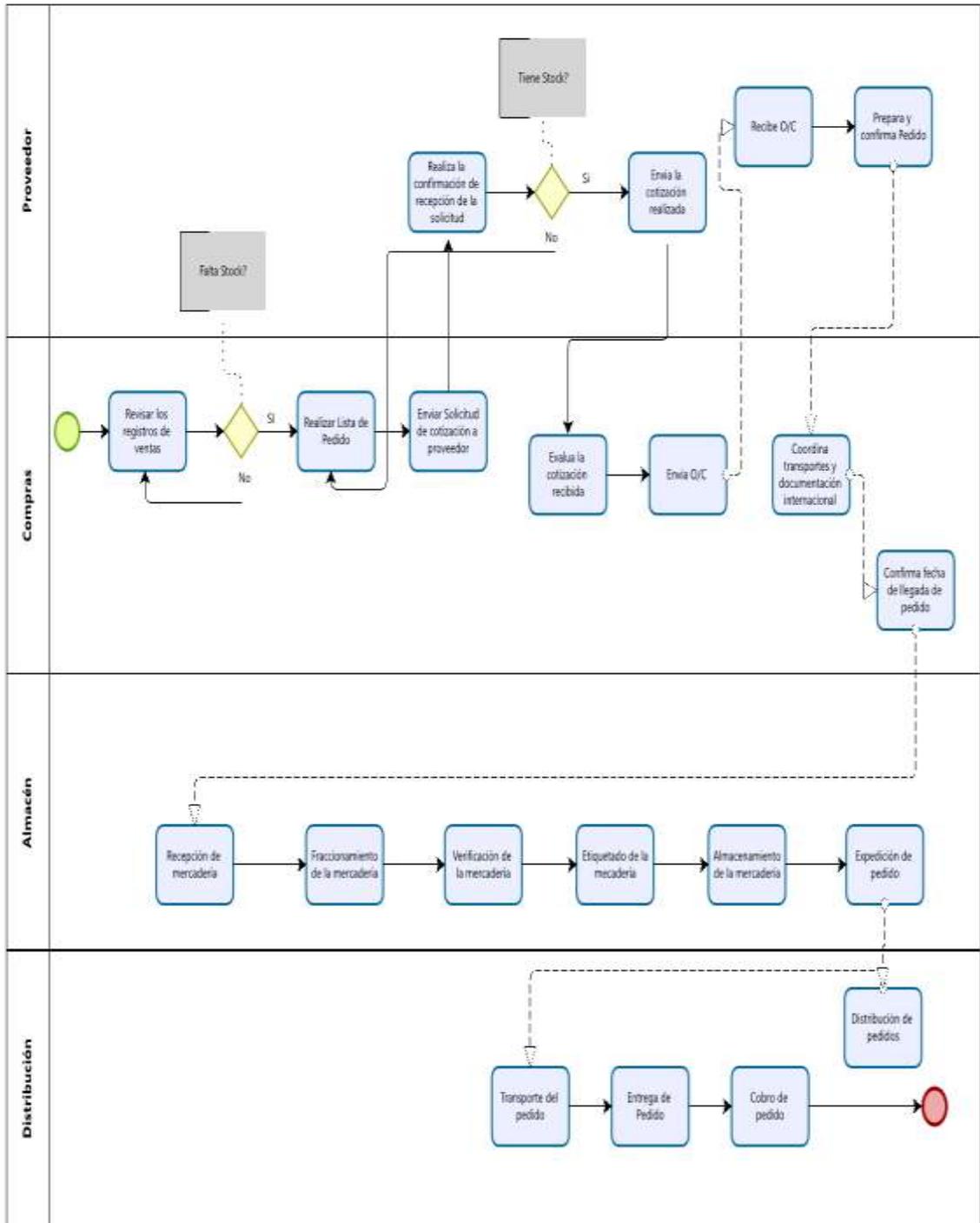


Figura 14. Diagrama propuesto para la mejora

## 4.8 Entregable 3

### Capacitación del diagrama de aprovisionamiento y distribución

Se realizó la capacitación correspondiente del diagrama actual y del diagrama propuesto a la empresa, al personal involucrado dentro de cada diagrama, que permita identificar a cada uno de ellos los objetivos y las mejoras que se logran con el nuevo diagrama propuesto.

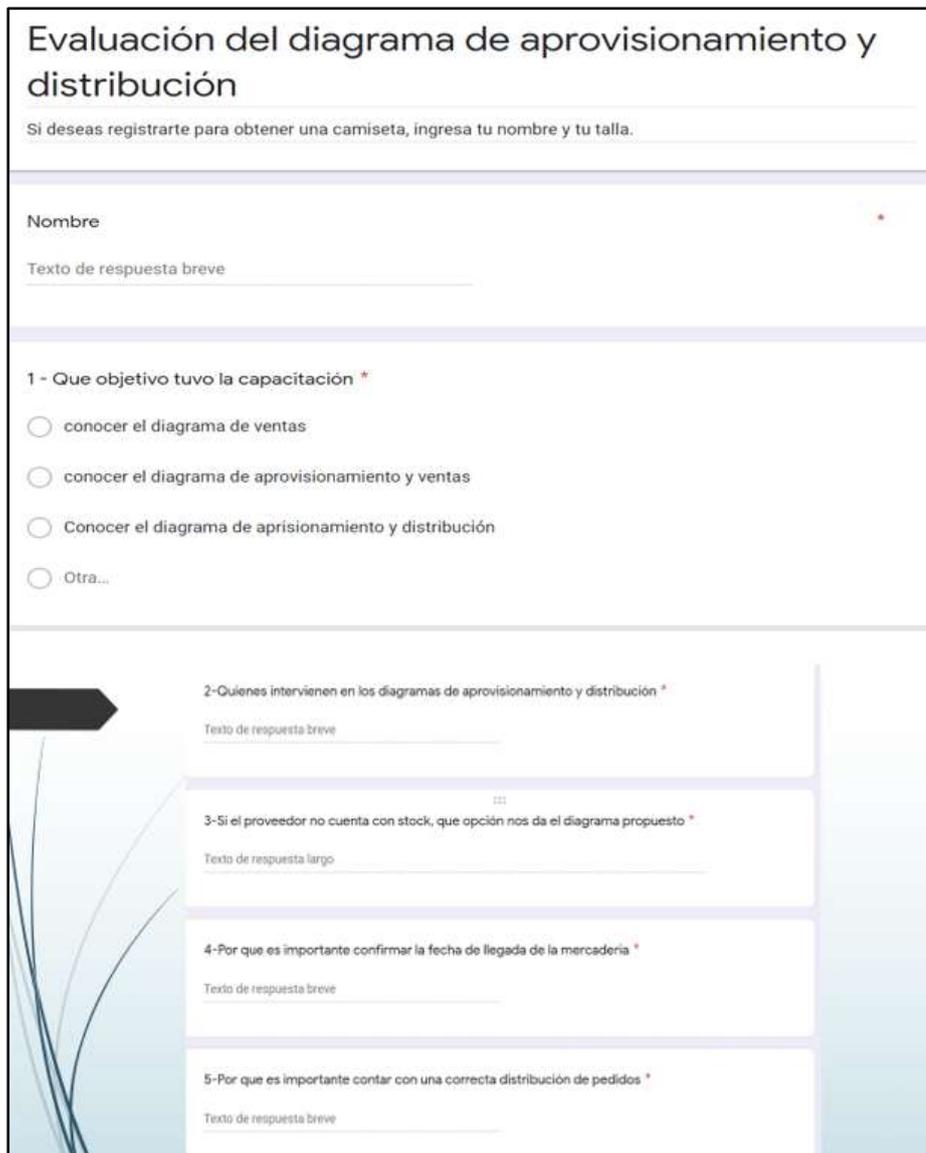


Figura 15. Capacitación de diagramas

## 4.9 Entregable 4

### Cuestionario de evaluación de los diagramas

Se realizó la evaluación correspondiente, para conocer si la capacitación realizada al personal involucrado en cada diagrama fue productiva. Para ello se utilizó la herramienta virtual de cuestionario.



**Evaluación del diagrama de aprovisionamiento y distribución**

Si deseas registrarte para obtener una camiseta, ingresa tu nombre y tu talla.

Nombre \*

Texto de respuesta breve

1 - Que objetivo tuvo la capacitación \*

- conocer el diagrama de ventas
- conocer el diagrama de aprovisionamiento y ventas
- Conocer el diagrama de aprovisionamiento y distribución
- Otra...

2- Quienes intervienen en los diagramas de aprovisionamiento y distribución \*

Texto de respuesta breve

...

3- Si el proveedor no cuenta con stock, que opción nos da el diagrama propuesto \*

Texto de respuesta largo

4- Por que es importante confirmar la fecha de llegada de la mercadería \*

Texto de respuesta breve

5- Por que es importante contar con una correcta distribución de pedidos \*

Texto de respuesta breve

*Figura 16. Cuestionario de evaluación*

#### 4.10 Entregable 5

##### Diagrama de atención de pedidos a los clientes

Se elaboró el diagrama actual de atención, y se presenta el diagrama propuesto para la mejora del proceso de atención, que permitió brindar opciones de solución al cliente en caso no se requiera del stock, asimismo se le brinda una opción adicional de envío de pedido en caso se requiera con urgencia.

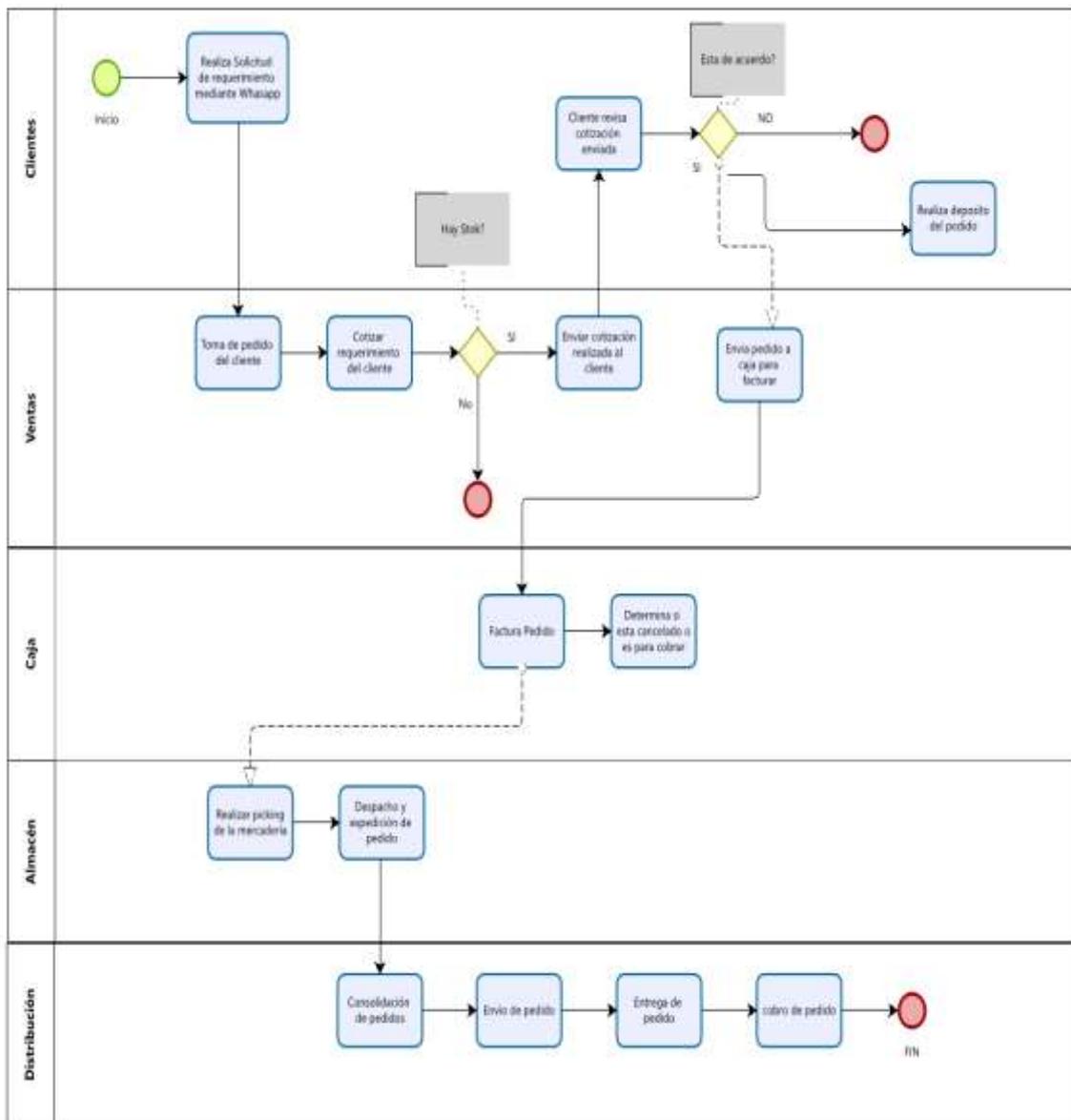


Figura 17. Diagrama actual de atención de pedidos

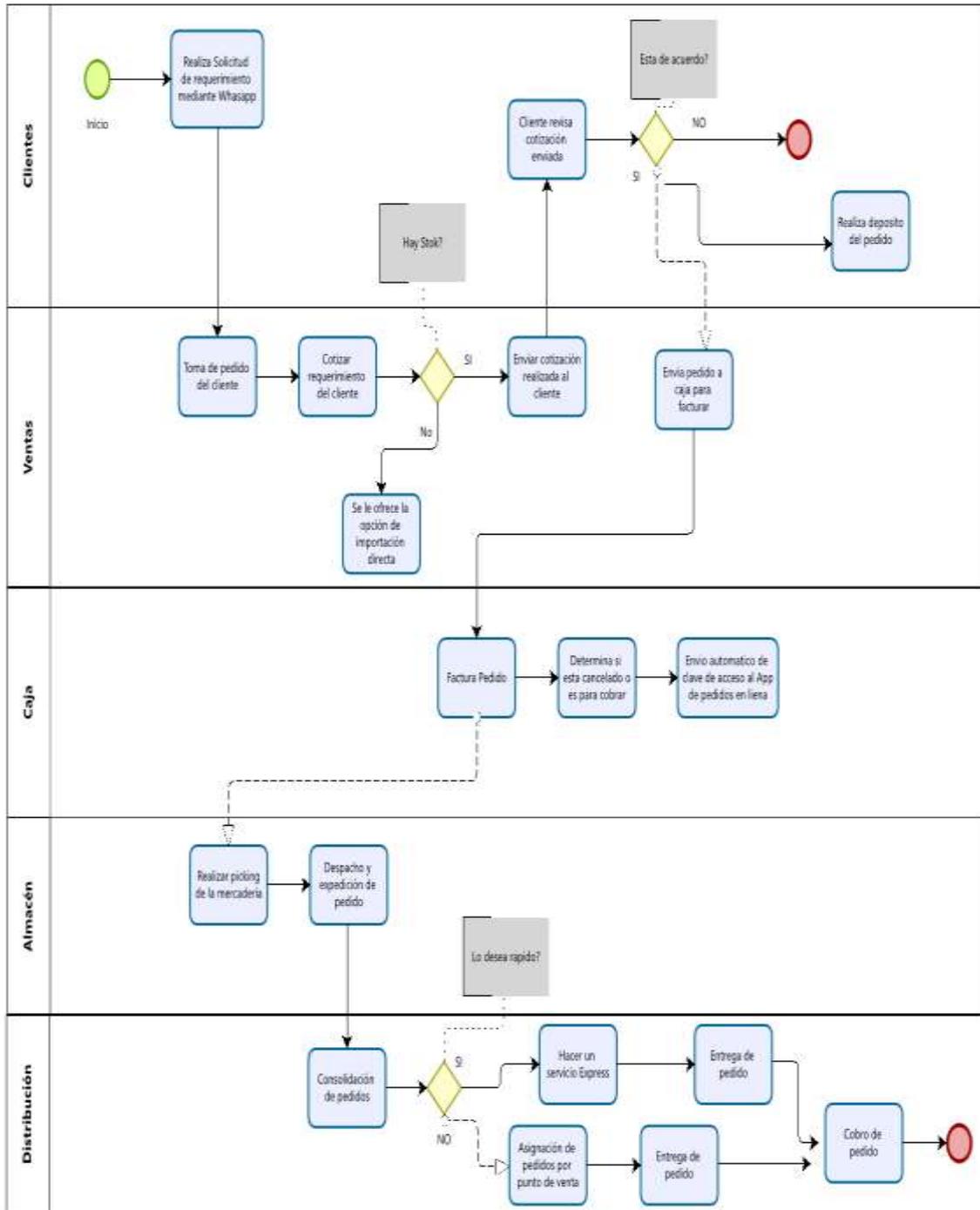


Figura 18. Diagrama propuesto de atención de pedidos

#### 4.11 Entregable 6

##### Plataforma en línea de visualización de pedidos

Se le brindó al cliente una nueva plataforma virtual, que le permitió conocer, tener información y dar seguimiento actual de los pedidos requeridos. Puede ser usado desde cualquier herramienta tecnológica que tendrá acceso a través una clave que se le brindó de manera automática cuando se confirme algún requerimiento.

Hora de Facturación	Contacto	N° de contacto	Sucursal Pedido	Tiempo de llegada	Estado	GPS/ 	Detalle de pedido	Confirmación de entrega	Hora entrega

*Figura 19. Plataforma de visualización de pedidos*

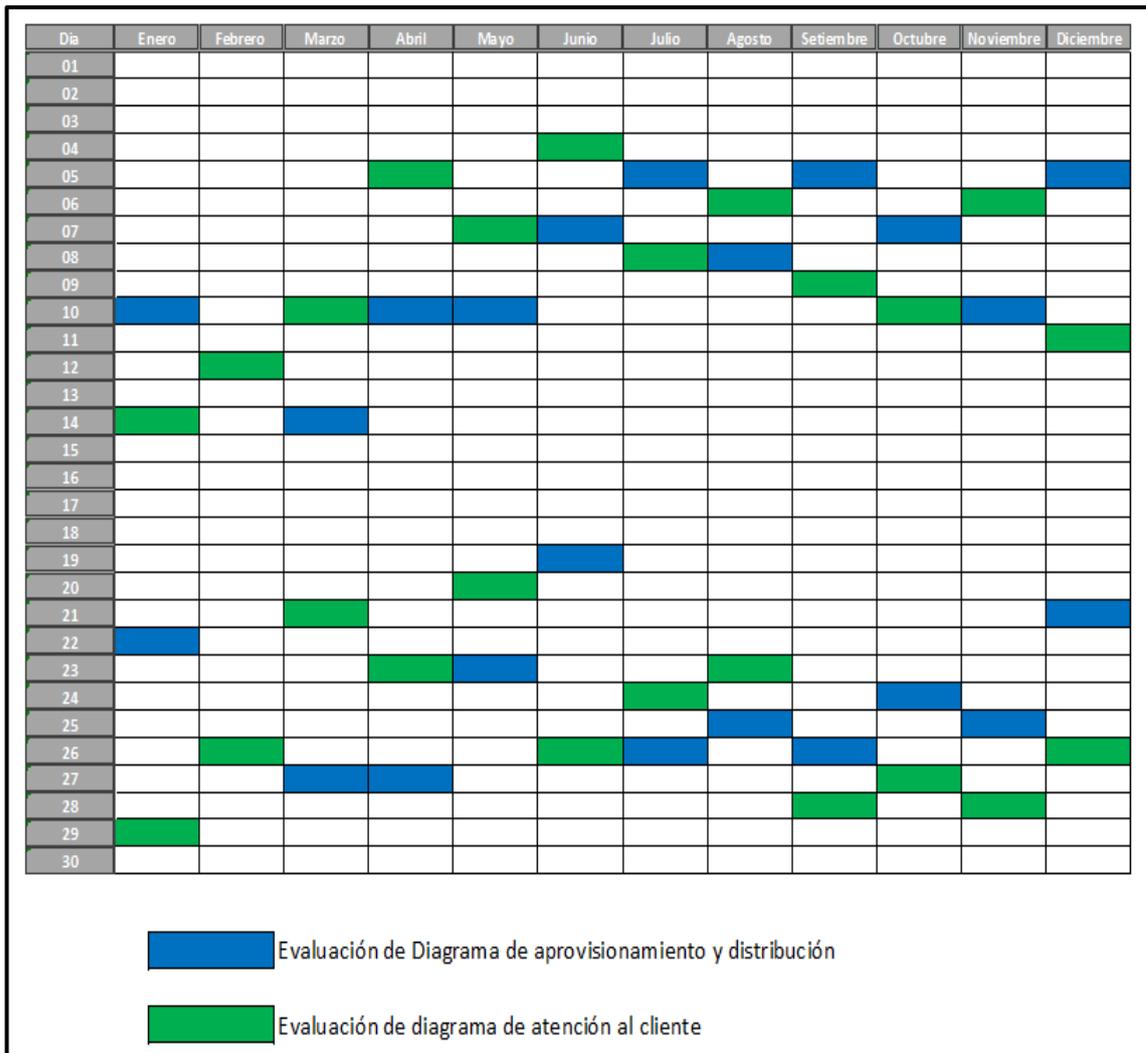
El objetivo de esta plataforma, es facilitar al cliente el seguimiento de cada uno de sus pedidos hechos a la empresa de manera diaria.

Lo que se logra con esta nueva implementación es lo siguiente: Dar a conocer al cliente la cantidad de pedidos hechos a la empresa, brindar información del contacto de la persona que transporta su pedido, saber la hora en que su pedido es asignado para su entrega, conocer la hora aproximada de entrega de los pedidos, permitirle al cliente poder dar seguimiento en línea al transporte que lleva su pedido, permite a la empresa tener información real, y conocer la hora exacta de la entrega, permite a la empresa poder registrar y tener información para la realización de indicadores de cumplimiento de tiempos y se puede tener acceso de cualquier celular o equipo de cómputo.

#### 4.12 Entregable 7

##### Cronograma de evaluaciones periódicas

Se plantea el siguiente cronograma para la realización de las evaluaciones acerca de los diagramas de aprovisionamiento, distribución y atención al cliente, con la finalidad de dar a conocer de manera constante al personal de la empresa los procesos correctos que se deben seguir.



*Figura 20. Cronograma de evaluaciones*

#### 4.13 Entregable 8

##### **MOF del personal de aprovisionamiento, distribución y atención de pedidos**

Se elaboró y presentó el manual de organización y funciones del personal involucrado en los diagramas de aprovisionamiento, distribución y atención al cliente, que les permita conocer cada una de las funciones y responsabilidades que tienen que lograr para un eficiente cumplimiento de los procesos.



*Figura 21. MOF de operaciones logísticas*

#### 4.14 Entregable 10

### Capacitación de MOF del personal involucrado en los diagramas

Se realizó la capacitación del MOF al personal involucrado en los diagramas de aprovisionamiento, distribución y atención al cliente de la empresa, para dar a conocer las funciones que deben cumplir para un eficiente cumplimiento de los procesos.

The figure displays 12 slides from a training presentation. The first slide is the title page: **MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES** for **EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AUTOPARTES**. The second slide, **OBJETIVO**, lists: "Dar a conocer el manual de organización y funciones de la empresa." and "Identificar las funciones y responsabilidades de cada personal." The third slide, **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**, shows a hierarchical organizational chart. The fourth slide, **QUE IDENTIFICAMOS**, lists: "Estructura organizacional de la empresa", "Los puestos de trabajo de cada personal", and "La jerarquía de funciones de la empresa". The fifth and seventh slides are titled **MOF DEL AREA LOGISTICA** and contain forms with the following sections: **Descripción de puesto**, **1. Nombre del puesto**, **Área de logística**, **Código del puesto**, **Responsable**, **Reporta a**, **2. Objetivo**, **3. Funciones Específicas**, and **4. Descripción de actividades correspondientes al puesto**. The sixth and eighth slides are also titled **MOF DEL AREA LOGISTICA** and contain forms with the following sections: **Descripción de puesto**, **1. Nombre del puesto**, **Área de logística**, **Código del puesto**, **Responsable**, **Reporta a**, **2. Objetivo**, **3. Funciones Específicas**, and **4. Descripción de actividades correspondientes al puesto**.

Figura 22. PPT de la capacitación

### 4.1.1 Entregable 11

#### Evaluación de los MOF

Consistió en evaluar al personal de la empresa acerca de los manuales de organizaciones y funciones del personal involucrado en los diagramas de aprovisionamiento, distribución y atención de pedidos a clientes.

**EVALUACION DEL MOF**

[https://docs.google.com/forms/d/1Oc\\_FUb693NhmgHfEjHxpX1MucXLHVDhBPzLPrFfVQR4/edit](https://docs.google.com/forms/d/1Oc_FUb693NhmgHfEjHxpX1MucXLHVDhBPzLPrFfVQR4/edit)

Evaluación del MOF del Área Logística y Administrativo

Descripción del formulario

Nombre

Texto de respuesta breve

1- Elabore el organigrama organizacional de la empresa

Texto de respuesta largo

2- Indique según el organigrama en que puesto se ubica

Texto de respuesta breve

3- Indique a que área reporta según el MOF

Texto de respuesta largo

4- Indique cuales son sus funciones según el MOF

Texto de respuesta largo

5- cuales fueron los objetivos de la capacitación

Texto de respuesta breve

14  
**Figura 23.** Cuestionario de evaluación del MOF

#### **4.15 Entregable 12**

Se asignó medios de interacción e información al personal para conocimiento del manual y organización de funciones. Cuyo objetivo, consistió en asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de la empresa y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos.

Los beneficios que se consiguió con esta implementación, es aumentar la eficiencia y productividad de la organización, se optimizó la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados, se facilitó el acceso a la información y aplicaciones, se favoreció el trabajo en equipo, se redujo los costos operativos, ahorrando tiempo y dinero, se incrementó la creatividad y la innovación, se estimuló la reutilización del conocimiento, se redujo la fuga de capital intelectual, se construyó una cultura de colaboración, se realizó los procesos de aprendizaje más fáciles, se mejoró los tiempos de respuesta al mercado y posibilitó la comunicación con un número extenso de individuos.

#### **4.16 Entregable 13**

##### **Cronograma de evaluación periódicas al personal acerca de MOF**

Se realizó un seguimiento periódico, para la realización de evaluaciones acerca del manual de organización y funciones del personal de la empresa.

Día	Enero	Abril	Julio	Octubre
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

	<b>Evaluación del MOF</b>
<b>Participantes</b>	<b>Personal de la empresa</b>
<b>Medio de evaluación</b>	<b>Virtual</b>

*Figura 24. Cuestionario de evaluación del MOF*

#### 4.17 Entregable 14

##### Diseño del proceso del almacén

Se realizaron los procesos que determinan las funciones del almacén, determinando el proceso actual de la empresa, y el proceso propuesto para la mejora de ciertos procesos de almacenaje, que permitan desarrollar las actividades de manera organizada.

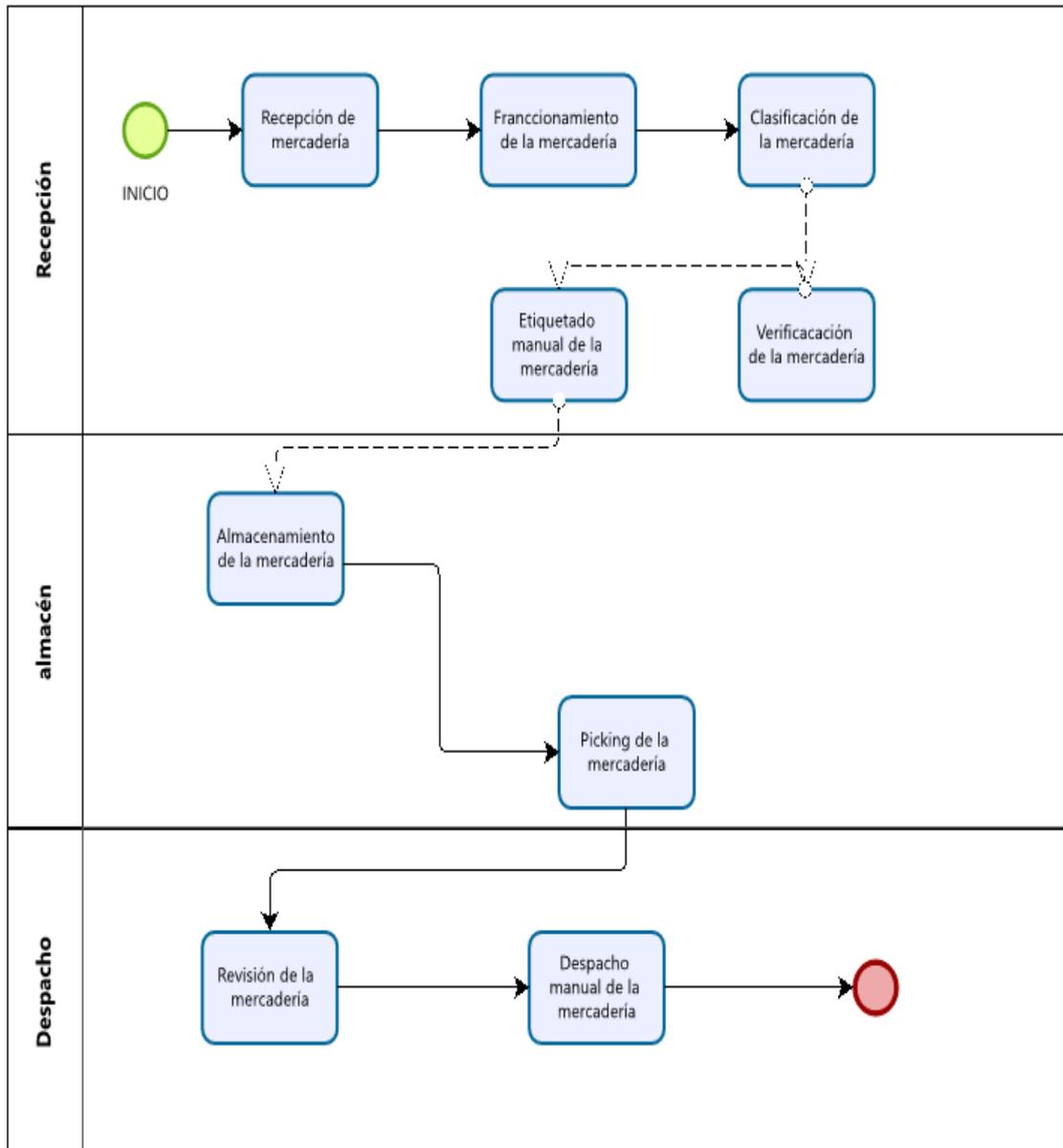


Figura 25. Diseño actual del almacén

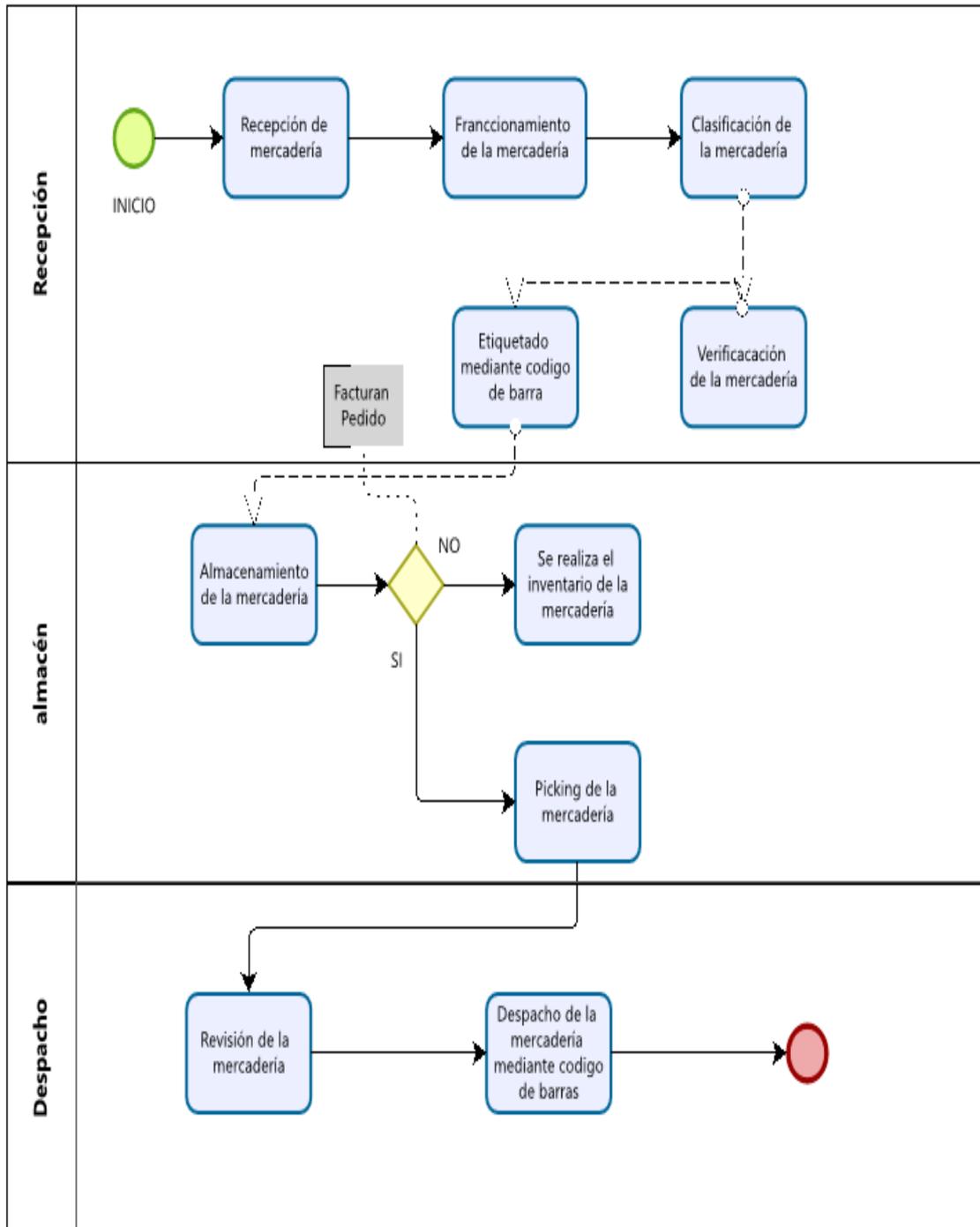


Figura 26. Diseño propuesto del almacenaje

#### 4.18 Entregable 17

##### Cartilla del método de almacenamiento a aplicar

Se determinó que para la correcta gestión de almacén utilizaremos el método “FIFO” primeros en entrar, son los primeros en salir. Para esto se elaboró una cartilla para hacer llegar al personal logístico el nuevo método a implementar.



*Figura 27. Cartilla del método de almacenaje*

#### 4.19 Entregable 18

##### Implementación de lector de código de barras

Se requirió a la tecnología necesaria para poder facilitar el trabajo operativo dentro del almacén, para esto se implantará el lector de código de barras, que nos permitirá lo siguiente:

El uso de códigos de barras aumenta la velocidad y eficiencia en el funcionamiento del almacén, mejoró la eficacia de los procesos ya que los hace más ágiles, y ahorra tiempo y recursos. el trabajador deja de recorrer el almacén con libreta y lápiz, buscando cada artículo y apuntando a mano cada referencia, escaneando el código de barras se registra la entrada y salida del almacén de cualquier artículo



*Figura 28. Modelo de codificación de barras*

## 4.2 Discusión

Esta investigación tuvo como finalidad formular una propuesta de mejora en la cadena de suministro para lograr el cumplimiento de las funciones de manera más eficiente y organizada. Se pretendió analizar cuáles fueron las principales causas del problema, que generaron consigo un manejo poco eficiente de la cadena de suministro de la empresa. Se identificaron aquellos problemas asociados al desarrollo de los procesos.

De los resultados obtenidos a través de los instrumentos cuantitativo y cualitativo de acuerdo a la subcategoría administración de inventarios, un preocupante 24% indicaron que casi nunca se actualiza el stock de mercadería; y otro 32% indican que a veces se actualiza el stock de existencias. Esto ratifica los problemas que tiene la empresa con los proveedores para poder concretar el aprovisionamiento de algunos productos con mayor rotación en la empresa.

La gestión de inventario es la gestión del inventario que debe mantenerse dentro de una organización para que estos artículos funcionen de la manera más eficiente y rentable posible. Por tanto, la importancia de una buena gestión de inventarios es fundamental para mantener el correcto flujo de mercancías entre proveedor y cliente, lo que significa que un modelo adecuado asegura la eficiencia del sistema, sistema de producción y suministro en el departamento comercial de la empresa (López, 2014).

El control de inventarios es uno de los temas más complejos e interesantes de la logística y la planificación de la cadena de suministro. Las personas a menudo escuchan que uno de los principales problemas que enfrentan es la escasez o el exceso de existencias. La causa común de la necesidad de mantener inventario en cualquier negocio son las fluctuaciones aleatorias en la demanda y los tiempos de reemplazo (Vidal, 2010).

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.

Pero para analizar qué cantidad de preguntas hacían que esta subcategoría este deficiente, se realizó un análisis más profundo donde resalta que esta área no realizaba una correcta planificación del stock, necesarios para poder realizar las 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 dificulta a los colaboradores realizar bien sus funciones y no brindar un buen funcionamiento del área.

La administración de almacén es un recurso para equilibrar las compras y las ventas de una empresa, poder llevar a cabo los procesos de la manera más eficiente y permitir regular el flujo de compras de productos terminados para su entrega a los clientes finales (Flamarique, 2019).

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 conforman 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.

# CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

- Primera:** Ante el mal funcionamiento de las fases que conforman la cadena de suministro en la empresa, se busca lograr la mejora de todos los procesos que están involucrados en la cadena, es por eso que se plantean estrategias para poder mejorar la situación actual de la misma en la empresa, a través de procesos más organizados y determinados.
- Segunda:** Según el diagnóstico que se pudo obtener a partir de la investigación que se realizó a partir de los datos cuantitativos y cualitativos se determinó que la cadena de suministro actual de la empresa, no esta correctamente encaminada y planificada. lo que permitió una mejor comprensión del problema para el diseño de la propuesta.
- Tercera:** Se diagnosticó las causas que generan la deficiencia en la cadena de suministro mediante las mediciones cuantitativas e interpretaciones cualitativas, llegando a conocer los factores que causaron incidencia en la misma, es por ellos que esto permitió tener un mejor enfoque de la propuesta a implementar para llegar a tener una planificación correcta de la cadena de suministro.

## 5.2 Recomendaciones

- Primera:** A nivel interno, todas las personas que se encuentran involucradas en la cadena de suministro debe estar alineada y centrada en los mismos objetivos. Resaltando la comunicación que debe darse en tiempo real y de una manera fluida
- Segunda:** De la misma forma, se plantea que la colaboración externa de proveedores es importante, dado que contar con un socio estratégico confiable resulta fundamental para crear una cadena de suministro exitosa.
- Tercera:** 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.

## REFERENCIAS

- Acosta, C., Gallegos, A., y Torres, L. (2016). *Gestión de riesgo para la cadena de suministro de neumáticos de auto y camioneta de Michelin del Perú*. (Tesis de maestría). Universidad Esan, Perú.
- Aguado, J. (2007). *Teoría de la decisión y de los juegos*, Madrid España: Delta Publicaciones.
- Almanza, R. (2018). *Teorías clásicas de las organizaciones y el Gung HO: Visión del futuro*.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta, una perspectiva general metodológica*. CIS.
- Anaya, J. (2008). *Almacenes, análisis, diseño y organización*. ESIC.
- Ballou, R. (2004). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.
- BDO Perú. (mayo 2020). *Cómo los fabricantes pueden navegar los impactos del coronavirus en la cadena de suministro*. Recuperado de: <https://www.bdo.com.pe/es-pe/publicaciones/covid-19/publicaciones/como-los-fabricantes-pueden-navegar-los-impactos-del-coronavirus-en-la-cadena-de-suministro>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*: Pearson Educación.
- Calatayud, A., y Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0*. Estados Unidos: Banco interamericano de Desarrollo.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*: UIDE.
- Céspedes, E. (2009). *La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb*: Limite.

Chávez, J., y Torres, R. (2012). *Gestión de la cadena de suministro*: Ril Editores.

Diario Gestión. (junio 2019). *Los mejores tutoriales de Microsoft para aprender fórmulas y funciones de Excel*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mejores-tutoriales-microsoft-aprender-formulas-funciones-excel-nnda-nnlt-264631-noticia/>

Diario Gestión. (marzo 2020). *Coronavirus y el sector automotor*. Recuperado de: <https://gestion.pe/fotogalerias/coronavirus-y-el-sector-automotor-5-datos-que-no-sabias-noticia/>

Escudero, J. (2011). *Gestión de aprovisionamiento*: Paraninfo.

Espinoza, G. (2018). *Mejora del sistema de la gestión de inventarios de una empresa del rubro automotriz*. (Tesis de título profesional). Universidad de Piura, Perú.

Espinoza, R. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea*. Mérida: Visión Gerencial.

Ferrín, A. (2007). *Gestión de stock en la logística de almacenes*: FC Editorial.

Flamarique, S. (2017). *Flujos de mercancías en el almacén, procesos internos y de entrada y salida*: Marge Books.

Flamarique, S. (2019). *Manual de gestión de almacenes*: Marge Books.

García, J. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia*. (Tesis para optar grado de Doctor). Universidad Complutense de Madrid, España.

Gómez, F., y Vinicio, M. (2018). *Análisis de la cadena de suministro de autopartes*. (Tesis de título profesional). Universidad internacional de Ecuador, Ecuador.

Guerrero, S. (2009). *Inventarios manejo y control*: ECOE.

Grupo T21. (agosto 2021). *Pandemia acelera cambios en logística de la industria automotriz*. Recuperado de: <http://t21.com.mx/automotriz/2021/08/11/pandemia-acelera-cambios-logistica-industria-automotriz>

Hammer, M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería*: Norma.

Hernández, P. (2017). *Análisis de interacciones en cadenas de suministro: clusterización desde el enfoque de redes complejas*. (Tesis de Maestría). Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas, Guanajuato, México.

Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*: McGrawHill.

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación: guía para la comprensión holística de la ciencia*: Quirón Ediciones.

IEBS. (mayo 2016). *Cadena de suministro, reto en el sector automotriz*. Recuperado de: <https://comunidad.iebschool.com/supplychain/2016/05/18/scm/>

Krajewski, L., y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategias y análisis*: Pearson educación.

Logística 360. (enero 2020). *Un cambio fundamental en las operaciones de la cadena de suministro*. Recuperado de: <https://www.logistica360.pe/www-logistica360-pe-robots-moviles-para-impulsar-las-cadenas-de-suministro-en-un-mundo-pos-covid/>

López, J. (2014). *Gestión de inventarios*: ELEARNING.

Lozano, A., y Delgado, K. (2015). *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.* (Tesis de título profesional). Universidad politécnica Salesiana, Ecuador.
- Lozano, B. (2017). *Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmecánica en Lima 2017.* (Tesis de licenciatura). Universidad Norbert Wiener, Perú.
- Mamani, J. (2017). *Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para una cadena de suministro de autopartes en el Perú utilizando el modelo SCOR.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Manzano, C. (2017). *la cadena de suministros en el área de comercialización y su impacto en la rentabilidad de la empresa rectima industry de la ciudad de Ambato.* (Tesis de maestría). Universidad técnica de Ambato, Ecuador.
- Mira, J., y Soler, D. (2010). *Gestión de transporte, manual práctico para la gestión integral del transporte de mercancías:* Marge Books.
- Mora, L. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes:* ECOE.
- Mora, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga:* ECOE.
- MTC. (diciembre 2015). *Cadenas logísticas 2014.* Recuperado de: [https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas\\_Logisticas\\_2014.pdf](https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/cadenas/Cadenas_Logisticas_2014.pdf)
- Nogueras, M., y Ballesté, E. (2020). *Estrategia de Supply Chain en tiempos de transformación digital.* España: Sanz y Torres.
- Pérez, A. (2011). *Animación y presentación del producto en el punto de venta.* España: Innovación y Cualificación.

Pickmann, D., Purizaga, J., y Reyes, M. (2016). *Estudio cualitativo de los riesgos operativos de la cadena de suministro de Honda del Perú y las principales acciones para minimizar los riesgos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Quezada, N. (2014). *Estadística con SPSS 22*: Editora Macro.

Tecla, A., y Garza, A. (1981). *Teoría, métodos y técnicas en la investigación social*. México: Ediciones Taller Abierto.

Woolf, N., y Silver, C. (2018). *Qualitative analysis using ATLAS.TI*: Routledge.

## **ANEXO**

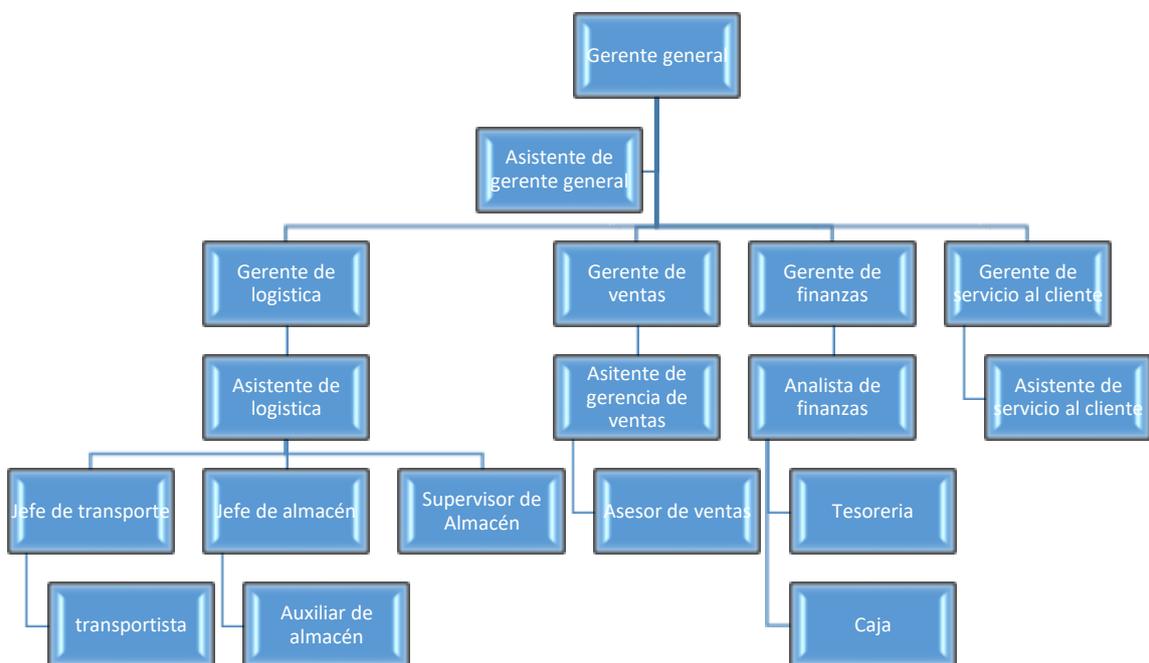
## Anexo 1: Matriz de consistencia

### Título: Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Cadena de Suministro					
		Sub categorías	Indicadores	Item	Escala	Nivel	
¿Cómo mejorar la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?	Proponer estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.	Administración de inventarios	1. Aprovisionamiento	1	Likert	1,2,3,4,5	
			2. Rotación de productos	2	Likert	1,2,3,4,5	
		Administración de almacén	3. Recepción de mercadería	3	Likert	1,2,3,4,5	
			4. Ubicación de mercadería	4	Likert	1,2,3,4,5	
		Gestión de Transporte	5. Tiempo de entrega	5	Likert	1,2,3,4,5	
			6. Fiabilidad de envíos	6	Likert	1,2,3,4,5	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2: Estrategias de mejora para la cadena de suministro					
¿Cuál es la situación de la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?	Diagnosticar la situación de la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.						
¿Cuáles son los factores que inciden en la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021?	Determinar los factores que inciden en la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima 2021.						
Tipo, nivel y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos	
Sintagma: Holístico Tipo: Proyectivo Nivel: Comprensivo Método: Inductivo, deductivo, analítico		Población: 88 trabajadores de la empresa Muestra: 50 trabajadores de la empresa Unidad informante: Colaboradores de la empresa importadora de autopartes		Técnicas: Encuesta y entrevista Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista		Procedimiento: Los 5 pasos mencionados Análisis de datos: SPSS y ATLAS TI	

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta

### Organigrama de la empresa y MOF de funciones logísticas



# Empresa importadora de autopartes

Edición 01

Manual de organización  
y funciones

Página 01

## Descripción de puesto

### 1.Nombre del puesto

Gerente de logística

### Grupo perteneciente

Ejecutivo

### Reportan a

Gerente General

### 2. Objetivo

Administra las actividades correspondientes del área logística. Asiste al gerente general en la toma de decisiones, brindando soporte al área comercial.

### 3.Funciones Específicas

- Garantizar que las actuaciones logísticas sean las más adecuadas. También es su deber realizar labores correctivas para que la cadena de suministro funcione de la mejor manera posible.
- Optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización.
- Adoptar las tecnologías necesarias para controlar la logística integral.
- Supervisar los procesos de descarga, gestión de almacenes, del stock y el despacho de los productos.
- Realizar el aprovisionamiento de stock de los productos de la empresa.

# Empresa importadora de autopartes

Edición 01

Manual de organización  
y funciones

Página 02

## Descripción de puesto

### 1.Nombre del puesto

Asistente de logística

### Grupo perteneciente

Ejecutivo

### Reportan a

Gerente Logística

### 2. Objetivo

Administra las actividades correspondientes del área logística. Asiste al gerente logístico en los procesos y en la toma de decisiones.

### 3.Funciones Específicas

- Gestionar operaciones de flujo: productos y materiales.
- Supervisar equipos de trabajo: dentro del área logística.
- Responsable de operaciones de abastecimiento.
- Utilizar herramientas tecnológicas: según el mercado.
- Llevar a cabo las acciones de preparación y almacenamiento: en cuanto a productos.
- Controlar las operaciones de transporte y distribución.
- Adaptar las infraestructuras: para que la empresa siempre esté al día según las nuevas necesidades.
- Optimizar la cadena de valor: gracias a los recursos logísticos.

# Empresa importadora de autopartes

Edición 01

Manual de organización  
y funciones

Página 03

<b>Descripción de puesto</b>	
<b>1.Nombre del puesto</b>	
<b>Jefe de almacén</b>	
<b>Grupo perteneciente</b>	<b>Reportan a</b>
<b>Operativo</b>	<b>Asistente Logística</b>
<b>2. Objetivo</b>	
Administra las actividades correspondientes al almacén. Asiste al asistente de logística en los procesos y en la toma de decisiones. Brindando mejoras a los procesos.	
<b>3.Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir el equipo del almacén</li><li>• Priorizar la seguridad dentro del almacén</li><li>• Liderar la recepción y expedición de los productos del almacén.</li><li>• Control del inventario del stock del almacén.</li><li>• Optimizar el espacio del almacén.</li><li>• Planificar la estrategia logística.</li></ul>	

# Empresa importadora de autopartes

Edición 01

Manual de organización  
y funciones

Página 04

## Descripción de puesto

### 1.Nombre del puesto

Auxiliar de almacén

### Grupo perteneciente

Operario

### Reportan a

Asistente Logística

### 2. Objetivo

Administra las actividades correspondientes al almacén. Asiste al asistente de logística en los procesos y en la toma de decisiones. Brindando mejoras a los procesos.

### 3.Funciones Específicas

- Recibir, almacenar y enviar mercancías de un almacén. También se encargan de la colocación y el mantenimiento de dichas mercancías.
- Descargar y clasificar las mercancías. Esto lo hacen o bien a mano, o bien utilizando transporte de manipulación de cargas.
- Verificar las mercancías. Deben comprobar que lo que han recibido se adecúa con la documentación. Esto lo realizan a través de hojas de pedido.
- Control de calidad. Deben comprobar que todo está en buen estado, que no hay mercancía dañada.
- Ubicar las mercancías en el almacén.
- Preparar la mercancía. Deben preparar la mercancía y empaquetarla para la próxima entrega.
- Verificar inventarios. Deben comprobar que no falta ninguna mercancía para las futuras entregas.
- Ordenación de la documentación. Deben guardar las hojas de pedidos e inventarios.

<b>Empresa importadora de autopartes</b>		
<b>Edición 01</b>	<b>Manual de organización y funciones</b>	<b>Página 05</b>

<b>Descripción de puesto</b>	
<b>1.Nombre del puesto</b>	
<b>Jefe de distribución</b>	
<b>Grupo perteneciente</b>	<b>Reportan a</b>
<b>Operario</b>	<b>Asistente Logística</b>
<b>2. Objetivo</b>	
Administra las actividades correspondientes al transporte. Asiste al asistente de logística en los procesos de transporte y en la toma de decisiones. Brindando mejoras a los procesos.	
<b>3.Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la unidad que está a su cargo.</li> <li>• Distribuir los vehículos.</li> <li>• Controlar y aprobar la salida de vehículos.</li> <li>• Asignar los vehículos para rutas.</li> <li>• Controlar los descansos y permisos de los conductores.</li> <li>• Controlar la asistencia del personal.</li> <li>• Realizar pedidos.</li> </ul>	

<b>Empresa importadora de autopartes</b>		
<b>Edición 01</b>	<b>Manual de organización y funciones</b>	<b>Página 06</b>

<b>Descripción de puesto</b>	
<b>1.Nombre del puesto</b>	
Transportista	
<b>Grupo perteneciente</b>	<b>Reportan a</b>
Operario	Jefe de transporte
<b>2. Objetivo</b>	
Realizar la entrega de los pedidos hacia los clientes. Asiste al jefe de transporte en la realización de los pedidos.	
<b>3.Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación del domicilio donde debe hacer la entrega.</li> <li>• Conduce el vehículo desde el lugar de elaboración o venta hasta el domicilio.</li> <li>• Libra el pedido, teniendo cuidado de que la atención al cliente sea la correcta.</li> <li>• Realiza el registro de la transacción realizada: domicilio de entrega, hora de entrega, incidencias, etc.</li> <li>• En su caso, utiliza la aplicación de la plataforma donde ofrece sus servicios para gestionar el tiempo de entrega a domicilio y hacer un seguimiento del conjunto de pedidos que se le asignan.</li> </ul>	

<b>Empresa importadora de autopartes</b>		
<b>Edición 01</b>	<b>Manual de organización y funciones</b>	<b>Página 07</b>

<b>Descripción de puesto</b>	
<b>1.Nombre del puesto</b>	
Asesor de ventas	
<b>Grupo perteneciente</b>	<b>Reportan a</b>
Administrativo	Asistente de gerencia de ventas
<b>2. Objetivo</b>	
Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.	
<b>3.Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar los productos demandados por los clientes.</li> <li>• Llevar un registro de las ventas diarias.</li> <li>• Realizar cotizaciones a los clientes.</li> <li>• Brindar asesoría a los clientes</li> </ul>	

<b>Empresa importadora de autopartes</b>		
<b>Edición 01</b>	<b>Manual de organización y funciones</b>	<b>Página 08</b>

<b>Descripción de puesto</b>	
<b>1.Nombre del puesto</b>	
Cajera	
<b>Grupo perteneciente</b>	<b>Reportan a</b>
Administrativo	Tesorería
<b>2. Objetivo</b>	
Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.	
<b>3.Funciones Específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a los clientes de la cantidad que deben pagar con la finalidad de procesar la transacción.</li> <li>• Responder cualquier duda que tenga el cliente en cuanto a precios. ...</li> <li>• Realizar facturas.</li> <li>• Realizar el cierre y cuadro de caja de manera diaria.</li> </ul>	

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

#### Estimado colaborador:

El instrumento que se presenta a continuación pretende medir la cadena de suministro de una empresa importadora de autopartes. Su aporte es valioso, en el sentido de marcar una sola alternativa que desde su percepción sea la correcta.

Totalmente en desacuerdo (1)	Moderadamente en desacuerdo (2)	Ni desacuerdo ni acuerdo (3)	Moderadamente de acuerdo (4)	Frecuentemente de acuerdo (5)
---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

Nro.	Ítems	Valoración				
	<b>SUB CATEGORÍA: Administración de inventarios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?	1	2	3	4	5
2	¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?	1	2	3	4	5
3	¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?	1	2	3	4	5
4	¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	1	2	3	4	5
5	¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA: Administración de almacén</b>						
6	¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	1	2	3	4	5
7	¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	1	2	3	4	5
8	¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?	1	2	3	4	5
9	¿Los almacenes disponibles son áreas adecuadas para productos pesados que llegan del extranjero?	1	2	3	4	5

<b>SUB CATEGORÍA: Gestión de transporte</b>						
10	¿La empresa cuenta con planes de ruta óptimos para entrega de pedidos?	1	2	3	4	5
11	¿La empresa cumple con los plazos de entrega de mercadería?	1	2	3	4	5
12	¿La empresa cuenta con planes de contingencia para atender al cliente en caso el producto llegue defectuoso?	1	2	3	4	5
13	¿La empresa dispone de medios de transporte para trasladar la mercadería?	1	2	3	4	5
14	¿Los envíos de mercadería llegan en buen estado?	1	2	3	4	5
15	¿El transporte que brinda la empresa para la entrega de mercadería es confiable?	1	2	3	4	5

**Muchas gracia**

#### Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista (Instrumento cualitativo)

Datos:

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Gerente de Logística / Asistente de Logística / Supervisor de Almacén
<b>Nombres y apellidos</b>	Entrevistado 1,2,3
<b>Código de la entrevista</b>	Entrevistado 1,2,3 (Entrev.1)
<b>Fecha</b>	Octubre
<b>Lugar de la entrevista</b>	Virtual

<b>Nro.</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Preguntas de la entrevista</b>
1	<b>Administración de inventarios</b>	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?
		¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?
2	<b>Administración de almacén</b>	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?
		¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?
3	<b>Gestión de transporte</b>	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?
		¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima, 2021

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones		
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.							
		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.			
<b>Sub categoría 1: Administración de inventarios</b>																								
Indicador 1: Aprovisionamiento																								
1.	¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?	El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las				4	La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.				4	No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e				4	La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y				4			
2.	¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?																						4	4
3.	¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?																						4	4
Indicador 2: Rotación de productos																							4	4
4.	¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	4	4																					
5.	¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	4	4																					
<b>Sub categoría 2: Administración de almacén</b>																								
Indicador 3: Recepción de mercadería																								
6.	¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	4	4																					
7.	¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	4	4																					
Indicador 4: Ubicación de mercadería																								
		4	4																					



**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE DE LOGISTICA,  
ASISTENTE DE LOGISTICA Y SUPERVISOR DE ALMACÉN**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	x		x		x			
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	x		x		x			
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	x		x		x			
4	¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	x		x		x			
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	x		x		x			
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [x]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolaszco Labajos	DNI N°	400961822
Condición en la universidad	Docente metodólogo	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado/ doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Setiembre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo.

<sup>3</sup>Construcción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de validez del cuestionario para medir la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima, 2021

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones																				
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.																									
Sub categoría 1: Administración de inventarios		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.																					
Indicador 1: Aprovisionamiento		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																									
1.	¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?																					4				4					4					4						
2.	¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?																					4				4					4					4						
3.	¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?																					4				4					4					4						
Indicador 2: Rotación de productos		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																									
4.	¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?																					4				4					4					4						
5.	¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?																					4				4					4					4						
Sub categoría 2: Administración de almacén		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																									
Indicador 3: Recepción de mercadería																						El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.					
6.	¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?																																									4
7.	¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	4				4					4					4																										
Indicador 4: Ubicación de mercadería		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la					La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.					No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.					La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																									
8.	¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su rápida localización y despacho?																					4				4					4					4						





Universidad  
Norbert Wiener

Facultad de Ingeniería y Negocios

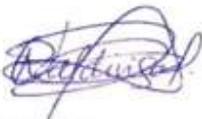
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE DE LOGISTICA,  
ASISTENTE DE LOGISTICA Y SUPERVISOR DE ALMACÉN**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	x		x		x			
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	x		x		x			
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	x		x		x			
4	¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	x		x		x			
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	x		x		x			
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [x]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	RAUL VALDIVIEZO LOPEZ	DNI N°	07616194
Condición en la universidad	DOCENTE TIEMPO PARCIAL	Teléfono / Celular	989975667
Años de experiencia	15 AÑOS DE EXPERIENCIA	Firma	
Título profesional/ Grado académico	ECONOMISTA / DOCTOR		
Metodólogo/ temático	TEMÁTICO	Lugar y fecha	24/11/2021

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.



Ficha de validez del cuestionario para medir la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes en Lima, 2021

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones	
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.						
Sub categoría 1: Administración de inventarios		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.		
Indicador 1: Aprovechamiento		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría. La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.				4					4					4					4		
1.	¿La empresa con frecuencia actualiza su stock de mercaderías?																					4	
2.	¿La empresa comunica anticipadamente el abastecimiento de productos?																					4	
3.	¿La empresa hace conocer oportunamente los precios de venta cuando llegan nuevos productos?																					4	
Indicador 2: Rotación de productos																						4	
4.	¿La planificación de la empresa prevé el abastecimiento de los productos de mayor rotación?	4																					
5.	¿El procedimiento de control de stock de los productos de alta rotación es apropiado?	4																					
Sub categoría 2: Administración de almacén		4																					
Indicador 3: Recepción de mercadería		4																					
6.	¿Los espacios para la recepción de mercadería con frecuencia se encuentran disponibles?	4																					
7.	¿Las áreas del almacén se encuentran señalizadas?	4																					
Indicador 4: Ubicación de mercadería		4																					
8.	¿La ubicación de la mercadería en los almacenes está organizada y permite su	4																					



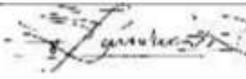
**CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA A GERENTE DE LOGISTICA,  
ASISTENTE DE LOGISTICA Y SUPERVISOR DE ALMACÉN**

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Construcción gramatical <sup>3</sup>		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	x		x		x			
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	x		x		x			
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	x		x		x			
4	¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	x		x		x			
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	x		x		x			
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	x		x		x			

**DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:**

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable [x]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Nombres y Apellidos	Leoncio Robinson Sánchez Roque	DNI N°	43339740
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	995607633
Años de experiencia	13 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Licenciado /Doctor	Lugar y fecha	Lima, 24 de noviembre 2021
Metodólogo/ temático	Temático		

<sup>1</sup>**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

<sup>3</sup>**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

## Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021  
**Nombre de la propuesta:** Proponer la mejora de la cadena de suministro de la empresa, para lograr el cumplimiento de las funciones de forma planificada y organizada.

Yo, Roy F. Martínez Quintanilla identificado con DNI Nº 07879737 Especialista en Marketing Actualmente laboro en Universidad Norbert Wiener Ubicado Av. Arequipa 440 en 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 holística- mixta -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 presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	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	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito.	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. Todo está bien.....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

Firma

Fecha: 02/12/2021

Apellidos y nombres:	Martínez Quintanilla Roy Fernando		
Profesional en:	Administración de Empresas	Título / grado	Licenciado
Experiencia en años:	15	Experto en:	Mg Marketing
DNI:	07879737	Celular:	947489654
		Relación con la entidad	Profesor

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Estrategias de mejora para la cadena de suministro en una empresa importadora de autopartes, Lima 2021

Nombre de la propuesta: Proponer la mejora de la cadena de suministro de la empresa, para lograr el cumplimiento de las funciones de forma planificada y organizada.

Yo, Lemcio Robinson SÁNCHEZ ROQUE identificado con DNI Nro 43339740 Especialista en Docente Temático. Actualmente laboro en la Escuela de Administración y Negocios Internacionales. Ubicado en Av. Petit Thouars, Linceo. 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 estado.	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 holística- mixta -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 presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	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	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es consistente.
2. El planteamiento se constituye en un aporte en la resolución de la problemática identificada
3. Se debe continuar con los siguientes pasos hasta la sustentación

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: Diciembre 2021

Apellidos y nombres:	Sánchez Roque Lemcio Robinson		
Profesional en:	Licenciado en Educación/Ciencias militares	Máximo grado:	Doctor en Administración Doctor Ciencias de la Educación
Experiencia en años:	13 años	Experto en:	Docente-Temático
DNI:	43339740	Celular:	995607633
		Relación con la entidad	Docente de la Escuela de Administración y Negocios Internacionales

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15
1	3	3	2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	4	5	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	4	5	3	4
5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
6	4	3	4	4	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5
7	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4
8	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4
9	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
10	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4
12	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4
13	3	3	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4
14	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
15	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4	4
16	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4
17	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4
18	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
20	2	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4
21	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
22	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4
23	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4
24	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
25	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4
26	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4
27	3	2	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4
28	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4
29	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	4
30	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
32	3	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	4
33	3	3	2	2	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	4
34	3	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4
35	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	4	4
36	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	1
37	2	2	4	4	4	4	3	2	2	1	1	3	4	4	4
38	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	1	3	4	4
39	4	4	4	3	2	2	1	1	2	2	3	2	1	4	4
40	4	4	4	3	2	2	1	2	3	2	2	3	1	3	4
41	4	4	4	3	1	2	1	1	2	3	4	3	1	3	4
42	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	4	4
43	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
44	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	4	4
45	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4
46	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4
47	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4
48	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
49	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4
50	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	2	1	1	3	1

## Anexo 8: Transcripción de las entrevistas

### Entrevistado 1

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	<p>Si, Nuestra empresa se basa esencialmente en la información o retroalimentación que manejamos de acuerdo a la información que podamos tener de los asesores de venta, así como del propio sistema de información que manejamos para poder hacer la planificación de la demanda de los productos que se tienen que reponer en su adecuado momento.</p> <p>En muchos de los casos no se logra una planificación exacta, debido a que los fabricantes no disponen del stock en su momento, y esto significa que hay tener un pendiente de entrega por parte de los proveedores.</p> <p>Lógicamente buscamos evaluar otras opciones, como por ejemplo elección de proveedores diversos, pero en ciertos casos esto implica de todas maneras una demora, que se ve reflejado al final en el cliente. Ya que puede ser que económicamente nos cueste más caro o lo encontremos a otro precio, y no necesariamente nos garantiza la calidad del producto, que en resumen es lo que nosotros buscamos.</p>
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	<p>Nuestra clasificación de los productos es un aspecto que siempre lo hemos tenido en cuenta, actualmente tenemos clasificados nuestros productos por categoría, A, B, C, D, E que lo medimos de acuerdo al nivel de venta de cada producto.</p> <p>Lógicamente la A es la que se vende más y tiene mayor rotación en nuestros almacenes, y así sucesivamente hasta llegar a la E. pero actualmente solo consideramos tener el total de las categorías en un solo almacén, en nuestros otros almacenes solo tenemos las categorías más importantes A y B y ciertos productos de la C.</p> <p>Dentro del almacén tratamos de distribuir por pisos los productos que tienen mayor rotación, pero en algunos casos esto se hace un poco complicado ya que también debemos considerar los espacios que tenemos actualmente, no ayudan en su totalidad, pero es lo que se tiene y debemos tratar de llevarlo así.</p>
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	<p>Como es mercadería que llega del extranjero, lo que se hace es recibir la carga en nuestro espacio de recepción que es nuestra cochera.</p> <p>No tenemos un espacio de recepción exacto para poder hacer la descarga tranquilamente de nuestra mercadería.</p> <p>Solo recibimos la cantidad de bultos que llegan y es todo, lo dejamos ahí hasta que el personal esté libre, puede tomar días para recién hacer la verificación de lo recibido.</p>
4	¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	<p>En si esto si es problema en muchos de los casos, ya que tenemos una plataforma de registro de ubicaciones, pero el personal del almacén en mucho de los casos evade o utiliza su criterio para el guardado de los productos, y esto si es un problema, porque al final lo guardan donde ellos crean conveniente.</p> <p>Lógicamente cuando el producto sea facturado ocasiona que otra persona lo busque en la ubicación donde debería estar y no lo encuentre y no solo es 1 producto en el almacén, son miles y se hace complicado, una adecuada sensibilización e instrucción al personal ayudaría bastante.</p>
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	<p>Nuestros tiempos de entrega son bastante accesibles, pero poco comprensibles para nuestros clientes. Ya que todo lo quieren inmediatamente, pero trabajamos en base a tiempos de entrega y hacemos todo para respetar eso y cumplir con los pedidos diarios. Entendemos que en algunos casos no podamos cumplir con todos al 100% pero se hace lo posible para poder llegar a nuestra meta mensual.</p> <p>No logramos mantener un rendimiento constante ya que solo trabajamos en base a personal limitado lo ideal y bueno sería tener un transporte para cada pedido, pero esto genera un costo de transporte adicional que al final puede ser reflejado hacia el cliente.</p>
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	<p>Bueno como mencione anteriormente los motivos son esos, no tener un transporte por pedido y los tiempos de entrega, el cliente lo desea inmediatamente y esto conlleva a hacer una reducción de tiempos de entrega que en consecuencia generarían más demoras si no se amplía la capacidad de nuestro transporte.</p>

## Entrevistado 2

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	Si, la empresa logra preparar planes de compras, pero no son frecuentes debido a que no hay un personal de apoyo que pueda ver más detenidamente eso, ahora lo hace únicamente 1 persona tal vez sea ese el motivo. Puede ser también que el software o sistema logístico que maneja la empresa no sea eficiente y en muchos de los casos no ayude a la planificación correcta.
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	Los productos actualmente están clasificados por categoría y cada uno tiene un código, esto depende mucho de la rotación del producto para ser considerado en alguna de las categorías, En el almacén se encuentran regularmente distribuidos, ya que en muchos de los casos a simple vista no puedes diferenciar el tipo de categoría del producto, debes ir al sistema de información para poder tener una mejor información de cada unidad. En los otros almacenes la clasificación es por tipo de producto ya que no necesariamente almacenamos todo en los tres almacenes hay productos que únicamente deben estar en un almacén.
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	El proceso de recepción es simplemente recibir al transporte, descarga de mercadería y llevarlo al espacio de recepción que es la cochera. No hay un espacio para poder recibir al transporte simplemente se descarga en la calle y se entra al almacén. La revisión de lo que llega se hace posterior a la recepción, y esto puede tomar días inclusive semanas.
4	¿Por qué es muy complicada la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	En algunos casos es complicado porque no hay un registro de ubicación adecuado por parte del personal, tenemos muchos códigos que no tienen asignado una ubicación en el almacén, en pocas palabras están en el aire. Esto ocasiona que puedan perderse o desaparecer en el almacén o en otros casos que la mercadería esté guardada en otro lugar del almacén que no corresponde.
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	Tenemos una meta mensual de transporte, esta no llega al 100% , podemos llegar a 97, 98 y así puede ir variando en cada mes, lo ideal sería que todos los pedidos se logren entregar antes del tiempo de entrega, pero esto a veces es complicado debido al personal de transporte limitado que tenemos asignado.
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	La falta de mayor personal para realizar los envíos, así como tener un mayor número de unidades de transporte para poder actuar en caso se presente algún inconveniente o retraso de pedidos.

### Entrevistado 3

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿La empresa prepara planes de compra teniendo en cuenta las necesidades de renovación de existencias en forma programada?	<p>Si, la empresa busca en la base de datos de información los productos que necesitan tener reposición, genera su lista de pedido, contacta con su proveedor y planifican un tiempo de envío, no se genera de manera inmediata el envío de mercadería, y esto como resultado puede genera una variación en los precios de ciertos productos que llegan a stock.</p> <p>En muchos de los casos los asesores de venta siempre hacen la consulta de ciertos productos que faltan, pero como área logística no damos una respuesta esperanzadora ya que dependemos en este caso si el proveedor tiene el stock suficiente para poder abastecer.</p>
2	¿Cómo es la clasificación y rotación de los productos dentro del almacén?	<p>Los productos están clasificados por marca y tipo de auto, cada uno tiene un código y posee una categoría que depende de la rotación de venta que pueda tener.</p> <p>Normalmente se suele almacenar los productos que más movimiento tienen en el almacén por piso, pero en algunos casos por el tamaño es que se evalúa la clasificación a criterio muchas veces del personal del almacén.</p>
3	¿Cómo está organizado el proceso de recepción de mercadería en el almacén?	<p>La mercadería se recibe en nuestra cochera del almacén, ya que por el momento no disponemos de lugar amplio para hacer la descarga de mercadería. Luego de descargar se hace la revisión de la mercadería, que en algunos casos puede tomar días.</p> <p>Lo manejamos en algunos casos de manera manual y en algunos casos contratamos montacarga para la descarga.</p> <p>Lo que, si hace falta, son herramientas y maquinaria logística que ayuden y faciliten el proceso.</p>
4	¿Por qué es muy complicado la rápida y efectiva ubicación de la mercadería que se encuentra en el almacén?	<p>Es complicada y demoramos debido a que no se logra encontrar los repuestos, en muchos de los casos no hay un inventario de almacén eficiente que ayude a detectar estos faltantes de almacén y esto nos genera demoras y en muchos de los casos no se ubican los productos.</p> <p>Mucha de la mercadería se encuentra sin ubicación y están combinados con otros productos similares en el almacén.</p>
5	¿Por qué los tiempos de entrega no logran mantener un rendimiento constante?	<p>Los tiempos de entrega se cumplen cuando se ubica la mercadería rápido y se logra hacer el despacho de mercadería lo más rápido, pero sí en almacén demoramos, el despacho también se retrasa y esto genera inconvenientes al transporte, debido a que trabajan con tiempos de entrega y en algunos casos no llegan a cumplirlo, y en consecuencia hay un reclamo al área de servicio al cliente por la demora.</p>
6	¿Cuáles son los motivos por los cuales no se logra un adecuado servicio de envíos a los clientes?	<p>Demoras en almacén, demoras en el despacho de la mercadería, ineficiente productividad de transporte, defectos que no se logran detectar al producto antes que salga del almacén.</p> <p>Esto genera que muchas veces los clientes no se sientan satisfechos con el servicio de envíos.</p>

## Anexo 9: Pantallazos del Atlas.ti

