

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**MODELO DE GESTION PARA EL MEJORAMIENTO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA
AGROALIMENTARIA SAN GABRIEL EIRL**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

JOSÉ MANUEL ALARCON LIZONDE

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2019

Dedico el presente trabajo de investigación a todas aquellas personas que han contribuido de una u otra manera en el desarrollo del mismo, enriqueciendo de esta manera a mi conocimiento tanto académico como profesional.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, por apoyarme de manera constante en el desarrollo y culminación del presente trabajo de tesis.

ÍNDICE

Capítulo I: INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento del Estudio.....	2
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	2
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.1 Problema Principal	3
1.2.2 Problemas Secundarios	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivo Específicos	4
1.4 Delimitación de la Investigación	5
1.4.1 Delimitación Temporal	5
1.4.2 Delimitación Espacial	5
1.4.3 Delimitación Social	5
1.4.4 Delimitación Conceptual.....	5
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	6
1.6 Limitaciones de la Investigación	7
Capítulo II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.2 Marco Histórico.....	10
2.3 Marco Legal.....	12
2.4 Marco Teórico	13
2.4.1 Gestión y Administración	14
2.4.2 Modelo de Gestión.....	18
2.4.3 Logística.....	18
2.4.5 Funciones de la Gestión Logística	21
2.4.6 Etapas de la Gestión Logística	21
2.4.7 Cadena logística.....	22
2.4.8 Cadena de Suministros.....	23
2.4.9 Proceso.....	24
2.4.10 Indicadores de Gestión Logística	25
2.4.11 Objetivos de los Indicadores de Gestión Logística	26
2.4.12 Esquema de implementación de los Indicadores de Gestión Logística.....	26
2.4.13 Indicadores de Gestión Logística por Etapas	27
2.5 Marco Conceptual.....	42
2.6 Hipótesis de la investigación	47
2.6.1 Hipótesis General	47
2.6.2 Hipótesis Especifica	47
Capítulo III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO	48
3.1 Método de la investigación	48
3.2 Diseño de la investigación	48
3.3 Etapas de la investigación.....	48
3.4 Población y Muestra de la investigación	49
3.4.1 Población.....	49
3.4.2 Muestra	50
3.5 Variables de la investigación	51
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	52

3.7	Procedimientos de Recolección de Datos.....	52
3.8	Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos	52
Capítulo IV: RESULTADOS OBTENIDOS		53
4.1	Resultados.....	53
4.1.1	Resultados de la observación	53
4.1.2	Resultado de la entrevista	53
4.1.3	Resultados de la encuesta.....	77
4.1.3	Análisis de resultados de la encuesta	90
Capítulo V: MODELO DE GESTIÓN.....		91
5.1	Jerarquización de problemas en el área logística.....	91
5.2	Análisis FODA	93
5.3	Modelo de Gestión	93
5.3.1	Política de Calidad	94
5.3.2	Decálogo del Desarrollo.....	95
5.3.3	Mejora de la Cadena Logística	97
5.3.4	Aplicación de indicadores.....	99
5.3.5	Plan de capacitación de personal	101
Capítulo VI: PROYECCIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES.....		103
6.1	Negocios internacionales y Globales.....	103
6.2	Importancia de la información.....	103
6.3	Exportación.....	103
6.4	Factores a tener en cuenta.....	104
6.5	Documentos para la exportación	104
6.6	Exportación de alimentos congelados	105
Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		106
7.1	Conclusiones.....	106
7.2	Recomendaciones	107
Capítulo VII: REFERENCIAS		109
Apéndice.....		114
Apéndice A: Matriz de consistencia.....		115
Apéndice B: Entrevista dirigida a al personal administrativo que labora en el área de logística.....		116
Apéndice C: Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.		119
Apéndice D: Aplicación de los Indicadores		121

Lista de Tablas

Tabla 1: Evolución de las teorías de la Administración	16
Tabla 2: Calidad de pedidos generados	27
Tabla 3: Volumen de compra.....	28
Tabla 4: Entregas perfectamente recibidas	29
Tabla 5: Capacidad de producción utilizada.....	30
Tabla 6: Rendimiento de maquinaria.....	31
Tabla 7: Duración del inventario	32
Tabla 8: Vejez del inventario.....	33
Tabla 9: Costo por unidad almacenada.....	34
Tabla 10: Costo de despacho por trabajador.....	35
Tabla 11: Nivel de cumplimiento de despacho.....	36
Tabla 12: Costo de transporte vs ventas	37
Tabla 13: Costo operativo por conductor.....	38
Tabla 14: Entregas a tiempo	39
Tabla 15: Pedidos entregados completos.....	40
Tabla 16: Documentación sin problemas.....	41
Tabla 17: ¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es la adecuada?.....	54
Tabla 18: ¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?	55
Tabla 19: ¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?	56
Tabla 20: ¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?	57
Tabla 21: ¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?.....	58
Tabla 22: ¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?	59
Tabla 23: ¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?	60
Tabla 24: ¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?	61
Tabla 25: ¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?	62

Tabla 26: ¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?.....	63
Tabla 27: ¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?	64
Tabla 28: ¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?	65
Tabla 29: ¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?.....	66
Tabla 30: ¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?	67
Tabla 31: ¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?.....	68
Tabla 32: ¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?.....	69
Tabla 33: ¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?	70
Tabla 34: ¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario?	71
Tabla 35: ¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?.....	72
Tabla 36: ¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?.....	73
Tabla 37: ¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?.....	74
Tabla 38: ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?	75
Tabla 39: ¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?.....	76
Tabla 40: ¿Cómo se siente laborando en esta empresa?	78
Tabla 41: ¿Conoce las metas y objetivos de la organización?.....	79
Tabla 42: ¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?	80
Tabla 43: ¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?.....	81

Tabla 44: ¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?	82
Tabla 45: ¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?.....	83
Tabla 46: ¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?.....	84
Tabla 47: ¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?	85
Tabla 48: ¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?	86
Tabla 49: ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?.....	87
Tabla 50: ¿Reciben capacitaciones constantes?.....	88
Tabla 51: ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?	89
Tabla 52: Análisis FODA	93
Tabla 53: Vejez del inventario	99

Lista de Figuras

Figura 1: Cadena de suministro.....	23
Figura 2: ¿Considera que la gestión actual de la empresa es la adecuada?.....	54
Figura 3: ¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?	55
Figura 4: ¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?	56
Figura 5: ¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?	57
Figura 6: ¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?.....	58
Figura 7: ¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?	59
Figura 8: ¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?.....	60
Figura 9: ¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?	61
Figura 10: ¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?	62
Figura 11: ¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?.....	63
Figura 12: ¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?	64
Figura 13: ¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?	65
Figura 14: ¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?.....	66
Figura 15: ¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?	67
Figura 16: ¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?.....	68
Figura 17: ¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?	69
Figura 18: ¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?	70
Figura 19: ¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso	

de despacho es el necesario?.....	71
Figura 20: ¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?.....	72
Figura 21: ¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?.....	73
Figura 22: ¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?.....	74
Figura 23: ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?	75
Figura 24: ¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?.....	76
Figura 25: ¿Cómo se siente laborando en esta empresa?	78
Figura 26: ¿Conoce las metas y objetivos de la organización?.....	79
Figura 27: ¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?	80
Figura 28: ¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?.....	81
Figura 29: ¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?	82
Figura 30: ¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?.....	83
Figura 31: ¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?.....	84
Figura 32: ¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?	85
Figura 33: ¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?	86
Figura 34: ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?.....	87
Figura 35: ¿Reciben capacitaciones constantes?.....	88
Figura 36: ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?	89
Figura 37: Decálogo del desarrollo Fuente: Blog spot de Jorge Zelaya Elaboración: propia.....	95
Figura 38: Mejora de la Cadena Logística	97
Figura 39: Exportation de Alimentos congelados	105

RESUMEN

En la actualidad los índices de competitividad en el mercado se han elevado considerablemente por lo que es necesario que las empresas estén a la vanguardia y se preocupen en optimizar sus procesos a través de una mejora en la gestión.

En el presente trabajo de investigación titulado: “Modelo de Gestión para el Mejoramiento Logístico de la Empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL”; Tiene como propósito fundamental dar a conocer la importancia de un modelo de gestión adecuado para la optimización de procesos, resultados y su contribución a la toma de decisiones en la gestión logística de la empresa en estudio.

El trabajo busca realizar un diagnóstico de las actividades logísticas de la empresa, para posteriormente diseñar un modelo de gestión como respuesta a las posibles deficiencias u oportunidades de mejora en dichas actividades.

A partir de encuestas y entrevistas al personal que labora en el área logística de la empresa objeto de estudio, se demostró que el proceso logístico de la organización atraviesa numerosos problemas.

La metodología utilizada para el estudio de dicho proceso aplica, un diagnóstico de la situación original de la empresa con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de las actividades logísticas y, por consiguiente, conocer sus causas y orígenes. Por lo tanto, se plantearon metodologías que serán muy útiles para el buen desempeño de la empresa en mención.

Para el mejoramiento del proceso logístico de la empresa caso de estudio, se ha planteado un modelo de gestión que permita evaluar no solo aspectos cuantitativos, sino también en aspectos cualitativos.

Como resultado, el modelo de gestión propuesto contribuirá a mejorar la labor en el área logística, integrando todos los procesos, mejorando la comunicación y la eficiencia en cada área, generando valor para la empresa, lo cual será importante para su crecimiento, sostenibilidad en el tiempo y estar acorde a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Palabras clave: Gestión, Logística, Proceso logístico, Indicadores.

ABSTRACT

At present, the market competitiveness indexes have risen considerably, which is why it is necessary for companies to be at the forefront and worry about optimizing their processes through an improvement in management.

In this research work entitled: "“Modelo de Gestión para el Mejoramiento Logístico de la Empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL ”; Its main purpose is to raise awareness of the importance of an appropriate management model for the optimization of processes, results and their contribution to decision making in the logistics management of the company.

The work seeks to diagnose the logistic activities of the company, and then design a management model in response to possible deficiencies or opportunities for improvement in these activities.

From surveys and interviews to personnel working in the logistics area of the company case of study, it was shown that the logistics process of the organization has many problems.

The methodology used for the study of this process applies a diagnosis of the original situation of the company in order to identify the problems that occurred within the logistics activities and, therefore, to know their causes and origins. Therefore, methodologies were proposed that will be very useful for the good performance of the mentioned company.

For the improvement of the logistic process of the company case of study, a management model has been proposed that allows to evaluate not only quantitative aspects, but also in qualitative aspects.

As a result, the proposed management model will contribute to improve the work in the logistics area, integrating all processes, improving communication and efficiency in each area, generating value for the company, which will be important for its growth, sustainability in the time and be in accordance with the demands of an increasingly competitive market.

Keywords: Management, Logistics, Logistics Process, Indicators.

Capítulo I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centró en el caso de la empresa “AGROALIMENTARIA SAN GABRIEL EIRL” y tiene como objetivo general diseñar un modelo de gestión para contribuir al mejoramiento logístico de la unidad de análisis.

Implementando dicho modelo de gestión, la empresa optimizaría los procesos operativos y administrativos, generando un impacto relevante en el negocio que se verá traducido mejores resultados comerciales y económicos- financieros.

El trabajo en estudio se justifica en su utilidad, porque permitirá tener un enfoque sobre el proceso logístico adecuado en una empresa alimentaria, sirviendo de referencia para futuros estudios aplicados a empresas del sector, también para implementar un plano de fórmulas de planeamiento, optimizando tiempos y actividades que contribuirá a la mejora del proceso logístico. Por ello, las actividades que la conforman serán ejecutadas de forma eficaz y eficiente, generando la satisfacción de todos los involucrados en el desarrollo del negocio.

La metodología utilizada para el estudio de dichos procesos emplea, en primer término, un diagnóstico de la situación original con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro de la operación logística y, por consiguiente, conocer sus causas y orígenes.

1. Planteamiento del Estudio

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En la realidad peruana que nos ha tocado vivir a muchos, podemos apreciar que las micro y pequeñas empresas en el Perú, son de vital importancia para el desarrollo del país puesto que son el motor de nuestra economía y contribuyen con el PBI(reducen la pobreza debido a la generación de ingresos, generan empleo y son fuente de desarrollo en el sector privado) y las exportaciones, pero el desarrollo de estas se ha visto afectado debido a la falta de preocupación por parte del Estado en promover aspectos como: formalización, mejora de regímenes tributarios, capacitación , calidad, infraestructura y tecnología. Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

En la actualidad del mundo de los negocios, las empresas buscan ser más competitivas, y esto guarda estrecha relación con las nuevas estrategias o metodologías que utilicen para desarrollar sus actividades de negocio, lo que conlleva a ser más competitivo y cambiar de acuerdo con las exigencias del mercado, la empresa no puede confiarse y quedarse estática sin innovación.

Por esta razón, se propone el enfoque de innovación logística, que pueda, transmitir información necesaria a todos los involucrados y generar mejoras, con el objetivo de aumentar el grado de eficiencia en las operaciones.

Lo anterior demanda mucha disposición por parte de los líderes de las organizaciones ya que toda mejora en algún proceso puede ser guiado por ellos mismos.

Por otro lado, la mayoría de los microempresarios usa técnicas adquiridas gracias a su experiencia a lo largo de los años. Con lo cual es muy importante la capacitación de estos para un manejo adecuado de sus respectivos negocios.

La empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, fue creada el 12 de diciembre del 2014, su función principal es la comercialización de frutas y verduras congeladas. Durante estos 4 años la empresa se ha encontrado con un gran crecimiento, pero se ha visto afectada por su falta de organización y planificación.

Desde su fundación ha cumplido con lo solicitado por sus clientes, sin embargo, el volumen de las ventas ha ido creciendo y con ello la responsabilidad de cubrir las expectativas de los clientes, lo que ha desencadenado algunas dificultades que ha tenido

que superar. Estos inconvenientes se presentan mayormente en el atraso en las entregas, falta de personal y escasas de materia prima. La empresa se encuentra en una constante lucha por superar estos problemas, tratando de adecuarse a los constantes cambios y manteniéndose firme en un mercado cada vez más dinámico. Por lo tanto, se puede observar que aún existe un problema logístico constante que requiere ser mejorado.

La empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL como se mencionó anteriormente, realiza sus actividades en el sector de alimentos, por lo que es necesario trabajar con una buena planificación, ya que sus productos son muy sensibles y tienen que mejorar en el aspecto logístico.

En tal sentido y por lo expuesto anteriormente un modelo de gestión para el mejoramiento logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL sería de mucha utilidad ya que obtendría muchos beneficios como aumentar el nivel de confianza, y satisfacción de sus clientes, incrementando así su competitividad con relación a sus competidores en el mismo rubro de negocio. Todo esto trae por consiguiente el desarrollo de nuestra investigación, la cual tiene como punto de inicio la formulación de la problemática que a continuación definiremos en la presente interrogante en donde se formula el problema general.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema Principal

- ¿De qué manera un modelo de gestión puede contribuir a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?

1.2.2 Problemas Secundarios

- 1) ¿Cuál es la problemática actual del proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?
- 2) ¿Cuáles son los procedimientos por ejecutar en las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL para un proceso logístico eficiente?

- 3) ¿Cuál es el tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión que pueda contribuir a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

1.3.2 Objetivo Específicos

1.3.2.1 Establecer la problemática del proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

1.3.2.2 Proponer procedimientos en las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente a ejecutar en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL para un proceso logístico eficiente.

1.3.2.3 Medir el tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación Temporal

La delimitación temporal de la presente investigación se enmarcó desde el mes de Mayo del 2018 fecha en que se presentó el plan de tesis para la obtener el grado de Licenciado en administración de negocios globales hasta Octubre del 2018, fecha en la que se desarrollaron las últimas visitas de estudio para finalizar nuestro proceso de investigación.

1.4.2 Delimitación Espacial

Para este trabajo de investigación se ha seleccionado a la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL ubicada en la urbanización Pachacamac Mz. E lt. 3 distrito de Villa el Salvador, provincia de Lima, departamento de Lima- Perú, cuyo ámbito de operaciones; es realizado sólo a nivel de la provincia de Lima en todos los restaurantes, cafeterías, cadenas de comida rápida, hoteles, hipermercados, entre otros relacionados.

1.4.3 Delimitación Social

La investigación se realizó en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL donde actualmente laboran 50 personas tanto en áreas administrativas como operativas, dentro de los cuales sólo el 20% tiene instrucción superior, y en su mayoría los empleados son provenientes del interior del país, a su vez también se incluyeron proveedores y clientes en el estudio. La unidad de estudio está en el régimen general y los niveles de ingresos de los empleados oscilan entre S/.930.00 y S/. 2,800.00 dependiendo de su grado de instrucción y puesto laboral ocupado dentro de la estructura organizacional.

1.4.4 Delimitación Conceptual

Línea de investigación: Globalización, Economía, administración y Turismo,

Disciplina: Administración de negocios globales

Área: Logística

En esta investigación se utilizaron términos referentes a gestión, logística, indicadores logísticos y su adecuada implementación en los procesos que maneja la empresa.

1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

Nuestra justificación se centra en función a tres factores:

Justificación académica, la presente investigación será importante porque permitirá tener un enfoque sobre un modelo de gestión para el mejoramiento logístico en una empresa alimentaria, investigación que servirá de base o referencia para futuros estudios aplicados a problemas en la cadena logística.

Justificación empresarial, el presente estudio permitirá analizar y aplicar un modelo de gestión con el fin de mejorar el desempeño en sus prácticas de gestión a nivel empresarial. La investigación sobre un modelo de gestión para el mejoramiento logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL nos servirá para poder implementar procedimientos que optimicen los tiempos en las distintas actividades de la empresa, lo que puede ser útil tanto para la gerencia como para los operarios. Con este modelo se podrá mejorar, simplificar y controlar las etapas del proceso logístico, a fin de aumentar su nivel de competitividad y estar en igualdad de condiciones con empresas más desarrolladas del sector.

Justificación social, podemos mencionar que la relevancia se muestra en nuestro estudio para la empresa en mención, puesto que la aplicación del modelo de gestión contribuirá a la mejora del proceso logístico, realizando tareas de manera eficaz y eficiente, permitiendo la satisfacción de todos los involucrados en las actividades logísticas (trabajadores, clientes y proveedores).

Actualmente el nivel de exigencia de clientes es muy alto ya que demandan calidad de servicio a sus proveedores, priorizando el valor agregado, por consiguiente, la importancia de optimizar procesos.

La globalización y la alta competitividad en el mercado en aspectos como tiempo y productividad son determinantes para las empresas, he aquí la importancia de optimizar los procesos logísticos, no solo por la rapidez en los flujos o reducción de costos, sino por cumplir adecuadamente con los requerimientos solicitados por parte de los clientes.

Asimismo, se puede apreciar que los procesos logísticos son de suma importancia ya que afectan directamente a la organización y son piezas fundamentales en la creación de valor.

1.6 Limitaciones de la Investigación

Durante la investigación, la limitante más importante fue el acceso a la información de las distintas áreas de estudio (Abastecimiento, Producción, Almacenamiento, Transporte y Servicio al cliente) por motivo de confidencialidad y reserva de la empresa.

Sin embargo, esta limitación no ha impedido conseguir los objetivos de la investigación.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

La presente investigación utilizó como antecedentes los siguientes estudios:

Extranjeros

Ella Cecilia Bohórquez Vásquez y Roy Alfonso Puello Fuentes (2013) en su investigación titulada Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la Empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. en el Municipio de Turbaco, Bolívar. Tuvo como objetivo Diseñar un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A.

Se realizó un análisis de tipo descriptivo basado en la cadena de suministro y en cada una de las partes involucradas en el proceso logístico de la Empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A.; de esta manera se obtuvo la información necesaria para diseñar un modelo de gestión logística direccionado a mejorar la eficiencia de la empresa; dicho modelo fue basado en el modelo SCOR, ya que este abarca toda la cadena de suministro desde las relaciones con los proveedores hasta los clientes.

Como resultado se diseñó la ruta por la cual la empresa debería enfocarse de ahora en adelante; la cual consiste en mejorar su gestión logística y su cadena de suministro mediante la modificación de algunos de sus procesos y la implementación de nuevas herramientas de trabajo, para lograr la eficiencia organización.

Nadine Stella Morales Valero, Diana Milena Mosquera López y Martha Jannett Gómez Susa (2013) en su investigación titulada Plan de mejoramiento para el área de Logística a nivel local de la Compañía RotamAgrochemical Colombia S.A.S. Su objetivo fue diseñar un plan de mejoramiento en el Área Logística que agregue valor, aumente la eficiencia y mejore los procesos de almacenamiento y distribución, gestión de inventarios y control de los productos agroquímicos de la Compañía RotamAgrochemical Colombia S.A.S, se realizó una revisión amplia de la situación y las dificultades que tiene actualmente la empresa. Todo esto con el fin de presentar una alternativa y opción de optimización del proceso local en la cadena de suministro que sea un recurso en función de disminuir costos y ofrecer al Área comercial las garantías de contar con el producto disponible. Como

resultado se identificaron oportunidades de mejoramiento en la definición de procedimientos al interior de la compañía el indicador arrojó la existencia de un 42% de procedimientos existentes en la compañía y 0% procedimientos implementados para el área de logística, al término de esta investigación se espera que de acuerdo con las recomendaciones y resultados estadísticos presentados se acopien los esfuerzos por parte de las directivas e integrantes del área de Logística en el levantamiento, implementación y seguimiento al cumplimiento de las políticas y directrices definidas en los mismos.

Nacionales

El trabajo de investigación realizado por Calderón y Cornetero, (2014) titulado “Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa Distribuciones Naylamp S.R.L ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2013” tiene como objeto de estudio evaluar la gestión logística de la empresa y repercusión en el costo de ventas.

La investigación fue de tipo experimental, puesto que se manipularon las variables de estudio.

Como resultado el estudio revelo que, la gestión logística del caso de estudio, si influye significativamente en el costo de ventas, puesto que los procesos no se desarrollan de manera eficiente. Fue necesario corregir dichos procesos implementando políticas de control, un nuevo diagrama de flujo para subsanar los errores en las actividades desarrolladas en la empresa.

Por otro lado, Arrieta (2012) En su investigación titulada “Propuesta de mejora de un operador logístico: Análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución” comenta que su objetivo fue optimizar los procesos de un operador logístico, ahorrando tiempos y utilizando menos recursos operativos.

La investigación planteo un diagnóstico de la situación actual de los procesos que se realizan en dicha actividad con el fin de identificar los problemas que se atraviesan y sus respectivas causas.

Como resultado el estudio reveló que, las mejoras en los procesos de la empresa que se aplicó el estudio, a través del rediseño de los flujos logísticos, mejoró el servicio brindado a sus clientes y redujo costos operativos.

Para Alemán (2014), en su investigación titulada “Propuesta de un plan de mejora para la gestión logística en la empresa constructora Jordan S.R.L en la ciudad de Tumbes” comenta que su objetivo fue ayudar a mejorar la gestión logística en el área de control y distribución de materiales y optimizar el proceso de selección de proveedores.

La investigación fue de tipo descriptiva-explicativa y tuvo como resultado la identificación de 10 problemas que atraviesa la empresa Jordan S.R.L, siendo los principales la informalidad y desorganización. Se propuso un plan de mejora para un mejor desarrollo de la gestión logística y optimizar procesos.

Posteriormente se aplicó dicho plan a un caso real para una mejor comprensión de la metodología planteada.

Según Alva, Reyes y Villanes, (2006) En su investigación titulada “Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora” comentan que su objetivo fue proponer mejoras en la logística de entrada en una empresa agroexportadora.

La investigación planteó un diagnóstico de la situación actual de los procesos que se realizan en dicha en la empresa caso de estudio, con el fin de identificar los problemas que se atraviesan y oportunidades de mejora.

Como resultado el estudio reveló que, la empresa a la cual se aplicó el estudio no cuenta con políticas, ni procedimientos que permitan desarrollar sus actividades logísticas de manera óptima y como consecuencia atraviesan problemas en las áreas de compras y almacenamiento. Por lo que era necesario aplicar una respuesta a dicha problemática, comenzando con la administración de proveedores, la catalogación de materiales de trabajo e implementación de políticas y procedimientos de trabajo.

2.2 Marco Histórico

Se puede afirmar que el inicio de la logística viene desde los primeros grupos humanos, donde las familias almacenaban alimentos para poder subsistir durante épocas difíciles, ejerciendo un control sobre estos en sus respectivas cuevas, los cuales eran los almacenes de la época. (Vivar y Zhindon, 2015)

Escudero (2005) La palabra logística deriva del griego “logistike”, la cual es relativa al cálculo. Esta representaba un método de cálculo aplicado o también llamado cálculo científico, el cual era opuesto a las matemáticas. Ya durante el imperio romano se empezó a utilizar la logística como término militar, al denominar “logística” al administrador o intendente del ejército, y este concepto se mantuvo durante todo el imperio bizantino.

El término logística ha sido muy ligado para con la actividad militar en donde era relacionado con el transporte, movimiento y distribución de los soldados, y además el almacenamiento y repartición y distribución de armas, municiones y alimentos (Mora García, 2010).

También cabe resaltar que el primero en aventurarse a la definición de la logística como “el arte de mover ejércitos” fue el Barón Antonie Henri de Jomini, quien era general del ejército francés comandado por Napoleón Bonaparte. Así también, declaró que la logística había tenido influencia de la administración del desplazamiento y alojamientos de las tropas. (Kelder Toti, 2014)

Según, Escudero (2013) nos señala que:

La logística se empezó a aplicar en la empresa para identificar todas aquellas actividades relacionadas con el aprovisionamiento y suministro de productos. Durante su época de desarrollo y expansión (entre 1950 – 1960) la teoría y la práctica de esta filosofía se empezaron a aplicar en Estados Unidos dentro del área de las actividades de almacenamiento, transporte y distribución comercial. Las empresas americanas que aplicaron la disciplina de la logística consiguieron aumentar sus beneficios hasta un 25%, al haber conseguido reducir los costes de almacenaje y transporte. (p. 2)

Después, ya en el siglo XX es cuando se comienza a valorar más el concepto de la Logística.

Es así como se pueden distinguir las etapas de la logística como:

- Gerenciamiento Fragmentado (hasta los años 50): las actividades logísticas tales como compras, transporte y almacenamiento eran vistas de forma fragmentada, y no como un solo proceso. Las empresas no conocían el concepto de la logística integral (Ulloa, 2009)
- Gestión funcional (años 70): las actividades detalladas anteriormente fueron agrupadas en dos áreas, gestión de materiales y distribución física (Ulloa, 2009).

Así también podemos apreciar en los años 80 se empezó a tomar desde un enfoque sistémico el tema de la Logística, se comienza a proponer una mayor integración de las actividades de abastecimiento, producción y distribución. Es así que se concluye que la logística es definida como el proceso de planear, eficientemente el flujo y almacenamiento de materias primas, productos en proceso y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de destino (Ulloa, 2009).

En los años noventa se presentó la definición de la Logística con el aporte de que la eficiencia del sistema Logístico no solo es interna sino también integrado con sus proveedores y clientes (Ulloa, 2009).

Asimismo, tenemos definiciones más recientes y concretas que nos muestran cómo va cambiando la mentalidad de las personas, la logística está encargada de coordinar y planificar diferentes actividades con el fin de que el producto llegue al usuario final en el momento oportuno y con el abastecimiento requerido, con la calidad demandada y la reducción adecuada llegando al mínimo costo.

De otro lado, la cadena logística está ligada íntimamente a la propia organización de la empresa, y a lo que se denomina el modelo de distribución, o sea las diferentes etapas que tiene que seguir el flujo de materiales desde su aprovisionamiento y transformación, hasta la entrega del producto al siguiente agente en la cadena de suministro del mismo. (Anaya & Polanco Marín, 2007, p. 24)

2.3 Marco Legal

LEY N.º 28015 - Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa.

Esta ley tiene por objeto promocionar la formalización, desarrollo y competitividad de las micro y pequeñas empresas, para incrementar su rentabilidad y productividad y puedan contribuir al PBI del país.

Decreto Legislativo N.º 1119: modifica la ley del IGV en cuanto a operaciones de exportación.

Mediante este decreto legislativo se decide modificar el impuesto general a las ventas, con el fin de una mejor regulación en cuanto a operaciones de exportación y así mejorar los sistemas de pago y los mecanismos de control, ya que es necesario porque existían defectos.

Decreto Legislativo N.º 1086: decreto legislativo que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al

empleo decente.

Mediante este decreto legislativo muchas personas se verán beneficiadas al formar la nueva empresa, crecerán más puesto que una parte beneficiará al emprendedor y otra al estado, lo que generará competencia entre estos y esto se trasladará a la calidad de sus productos y con un mejor desarrollo lograr llevar sus productos a más lugares.

Decreto Legislativo N.º 1261: decreto legislativo que modifica la ley del impuesto a la renta.

Mediante este decreto legislativo se busca ampliar la base tributaria e incentivar la formalización de las empresas a través de la modificación de las tasas impositivas aplicables al impuesto a la renta.

Decreto Legislativo N.º 1269: decreto legislativo que crea el régimen mype tributario del impuesto a la renta.

Mediante este decreto legislativo se establece el régimen mype tributario para los contribuyentes, siempre que sus ingresos no superen los 1700 UIT en el ejercicio gravable.

Decreto Legislativo N.º 1332: decreto legislativo que facilita la constitución de empresas a través de centros de desarrollo empresarial.

Mediante este decreto legislativo se optimizará procesos de asesoría y asistencia técnica en la constitución de una empresa a través de centros de desarrollo empresarial.

Decreto supremo N.º 007-98-SA -Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas

Este decreto es necesario para normar las condiciones y procedimientos sanitarios de los alimentos, en las distintas fases como producción, distribución y almacenamiento. Se debe contar con un registro y certificado sanitario.

Decreto Legislativo N.º 1062 – Ley de Inocuidad de los Alimentos y en concordancia con los Principios Generales de Higiene de Alimentos del Codex Alimentarius. Esta norma establece las normas generales de higiene y los requisitos que deben cumplir los involucrados en la cadena productiva.

2.4 Marco Teórico

Para abordar el marco teórico del presente trabajo que busca diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, conceptualmente se dividió el marco teórico en dos bloques. (Gestión, logística).

2.4.1 Gestión y Administración

La gestión o gerencia es un proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva – empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos (Pulido y Hernández, 2011, p.2).

En consecuencia, gestión o también denominado management es el proceso en el cual se manejan una serie de elementos importantes para alcanzar el logro de los objetivos fijados por cada organización.

Por otra parte, cuando nos referimos al término administración aparecen muchas definiciones, pero la que más se adecua a nuestro propósito señala que “la administración es el proceso de toma de decisiones para el logro de objetivos y la utilización de los recursos y las cuales abarcan cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Amaru, 2009, p.6-7).

A su vez Jiménez (mencionado en Pulido y Hernández ,2011) afirma que: “La administración Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales”.

Por otro lado, Fremont (mencionado en Pulido y Hernández, 2011.) la define como; “Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos: dirección hacia objetivos, participación de personas, empleo de técnicas, y compromiso con la organización”.

Benavides (2011) afirma que; “Administración es una guía para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución”. (p.13)

Visto desde otro ángulo, se puede apreciar la gestión y la administración guardan estrecha relación puesto que permiten a las organizaciones aprovechar al máximo sus recursos con

eficiencia y lograr sus objetivos con eficacia (Pulido y Hernández, 2011)

De esta manera en el contenido de este capítulo se hará referencia a la administración por su similitud con la definición de gestión.

Desde los siglos XVII y XIX una gran cantidad de autores han interesado en investigar las diferentes teorías con respecto a la administración las cuales serán presentadas en un breve resumen a continuación:

Tabla 1 : Evolución de las teorías de la Administración

AÑO	AUTOR	TEORIA ADMINISTRATIVA	ENFOQUE DE TEORIA	CARACTERISTICAS DE LA TEORIA
1903	Frederick Taylor	Administración científica	En las tareas	División del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, método de trabajo e incentivos
1909	Max Weber	Teoría de la Burocracia	En la estructura y la organización burocrática	Normas y reglamentos, autoridad y jerarquía, personalización del trabajo
1916	Henry Fayol y Urwick	Administración Clásica	En la estructura organizacional	Establece 14 principios generales de la administración, que rigen el trabajo del administrador
1932	Elton Mayo	Teoría de las Relaciones Humanas	En la personas y grupos sociales	Trabajo en equipo, motivación de los individuos, importancia de la participación del empleado
1947	Weber y Etzioni	Teoría Estructuralista	En la estructura y el ambiente	Importancia al entorno organizacional, visión a largo plazo

1951	Ludwig Von Bertalanffy	Teoría de los Sistemas	En el ambiente	Constante interacción con el ambiente externo
1954	Koontz y O'Donnell	Teoría Neoclásica	En la estructura	Intenta actualizar las ideas de los autores clásicos
1957	Herbert Alexander Simon	Teoría del comportamiento Organizacional	En las personas	Se adoptan posiciones explicativas y descriptivas, se tiene que conocer las necesidades humanas
1962	McGregor and Argyris	Teoría del Desarrollo Organizacional	En las personas	Búsqueda de soluciones democráticas a los problemas de la organización
1972	Hersey-Blanchard	Teoría de la contingencia	En la tecnología	Cambio organizacional constante basándose en la innovación, renovación, revitalización y mejoramiento continuo
1990	13. Michael Hammer y James Champy	Nuevos Enfoques en la Administración	En la competitividad	Mejoramiento y orientado a la organización

Fuente: cdn.slidesharecdn.com

Elaboración propia

2.4.2 Modelo de Gestión

Teniendo en cuenta todo lo comentado hasta el momento a continuación se exponen algunos modelos conceptuales desarrollados por diferentes autores, los cuales permiten llegar a la implementación de la filosofía cadena de suministro en cualquier sistema logístico objeto de estudio.

Estos modelos son:

- Modelo de la secretaria de México.
- Modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (SCOR-model: supply-chain operations reference-model)

En esta investigación utilizamos el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro, desarrollado por desarrollado por el Supply Chain Council of North America (1996), el mismo que ayudará a las compañías en la evaluación de su desempeño en la cadena identificando las áreas débiles y desarrollando soluciones para su mejora mediante el uso de KPI's (key performance indicator). Está diseñado para ayudar a los fabricantes que se están esforzando por mejorar su desempeño competitivo de las cadenas de suministro a través de todo el intervalo, cada vez más complejo del proceso de Plan, Fuente, Fabricación, Entrega.

El modelo de la secretaria de México según cano et al. (2015) afirman que:

Es un modelo que considera 16 capacidades: estrategia y desempeño de la organización, servicio al cliente, gestión de procesos, administración de la demanda, abastecimiento y compras, procesamiento de órdenes de clientes, operación del almacén, administración del inventario, transporte, logística inversa, seguridad en el transporte de mercancías, procesos de importación/exportación, capacidad financiera, conciencia ambiental, sistemas de información y gestión de datos, organización, personal y competencias. (p.186)

2.4.3 Logística

La National Council of Physical Distribution Management (NCPDM), primera institución mundial en el estudio, desarrollo y difusión de la Logística creada en 1962, la definió bajo

el término de gestión de la distribución física que integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y producción de productos finales desde el punto de origen al del consumo. (Ballou, 2004)

Martínez (2005) afirma que La Logística es el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario de productos terminados (y los flujos de información relacionados) a través de la organización, y sus canales de distribución de forma tal que la actual y futura rentabilidad sean maximizadas a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos. (p.9)

Por otro lado, Christopher, (1994) define la logística como “El proceso de gestionar estratégicamente la obtención, movimiento, y almacenamiento de materias primas, componentes y existencias terminadas de tal forma que la rentabilidad futura se vea maximizada a través del cumplimiento efectivo de los pedidos en relación con los costes” (p.12)

Con estas definiciones se puede concluir que la logística es una disciplina que involucra métodos y técnicas que utiliza una empresa para el adecuado flujo de bienes y servicios.

Así mismo se puede decir que la logística sirve como nexo o puente entre empresa y consumidor final ya que estos se encuentran separados por un margen de tiempo y distancia.

El propósito de la logística según el Centro de Innovación y Creatividad Empresarial (CICE, 2016) debe contar con los siguientes aspectos:

- Producto adecuado
- Cantidad adecuada
- Estado adecuado
- Lugar adecuado
- En el momento adecuado
- Costo adecuado

Importancia de la logística

Según Castellanos (2009) la logística es de suma importancia para las empresas por que permite mejorar el servicio al cliente, optimiza la fase de mercadeo y reduce el costo del

transporte.

Según Prieto (2013) la logística contribuye a las necesidades de bienes y servicios de los clientes y/o mercados en cuanto a calidad, cantidad, tiempo y lugar y esto coincide con el objetivo básico de cualquier empresa.

En ese sentido se puede afirmar que la logística es importante puesto que favorece a la organización a obtener los siguientes beneficios:

- Facilita la satisfacción de las demandas del cliente (condiciones de servicio y costos)
- Se encarga de buscar los medios necesarios cumplir las necesidades de los clientes (transporte, puntos de entrega)
- Garantiza la calidad de servicio

Objetivos de la logística

Según Cruzado (2015) los objetivos de la logística son:

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente interno y externo.
- Convertir a la logística en una forma de lograr una ventaja competitiva para la empresa
- Hacer eficiente la cadena de abastecimiento y distribución.

Para Quiroga (2009) los objetivos de la logística son:

- Suministrar el producto necesario, en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, con la calidad demanda al mínimo coste.
- Hacer prioridad la necesidad del cliente.
- Cubrir sus necesidades.
- Reaccionar rápidamente ante los pedidos.

2.4.4 Gestión Logística

Según Monterroso (2000) define;

La logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo. (p 9)

Finalmente, todas las actividades logísticas tienen que estar bien conectadas y lograr la eficiencia en los distintos procesos, puesto que estas serán de vital importancia en la generación de valor para el cliente.

De lo anterior se concluye que la gestión logística busca la realización de labores de forma óptima, rapidez de respuesta al mercado con bajos costos.

2.4.5 Funciones de la Gestión Logística

Según la cámara de comercio de Medellín para Antioquia (2012) entre las funciones de la gestión logística podemos encontrar las siguientes:

- Conectar las distintas áreas de la organización.
- Planificar, supervisar y controlar el transporte de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor.
- Definir el área de cobertura de la atención.
- Establecer los tiempos de entrega y reducir costos
- Generar valor agregado al servicio
- Establecer una rotación ideal de mercancías
- Planificar compras

En relación con estas funciones, se tiene que tener un plan de respuesta inmediata que pueda prever las limitaciones de una organización frente a las necesidades de los clientes o posibles crisis.

2.4.6 Etapas de la Gestión Logística

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012) la gestión logística es la encargada de administrar la cadena de suministro o abastecimiento y mejorar el flujo de

bienes y servicios.

Esta gestión contiene cinco etapas las cuales buscan mejorar la eficiencia en el intercambio comercial.

Abastecimiento: Es la etapa en la cual la empresa se provee de materia prima y demás elementos para poder desarrollar o crear un producto o servicio.

Producción e Inventarios: Es el proceso en el cual la materia prima se transforma en producto final. En este proceso lo que se busca es obtener una ventaja competitiva y satisfacer las necesidades de los clientes.

Almacenamiento: Etapa en la cual la empresa organiza sus productos y a su vez regula la rotación de estos. En esta etapa lo que se busca es reducir costos y aprovechar al máximo los espacios de almacenamiento.

Transporte y distribución: Es el proceso en el cual la empresa busca entregar los productos o servicios al cliente en el lugar y momento establecido. En esta etapa lo que se busca es reducir los costos operativos, eligiendo de manera adecuada el medio de transporte y definiendo el área de cobertura de atención.

Servicio al cliente: Lo que se busca en esta etapa no solo es entregar de manera oportuna los productos al cliente, sino de ofrecerle un valor agregado que pueda repercutir en la fidelización del cliente, esto se puede dar mediante la confianza de este o estableciendo estrategias que hagan que el servicio se diferencie.

2.4.7 Cadena logística

La logística moderna involucra algunos elementos cruciales y acciones, que deben ser utilizadas consecuentemente y adecuadamente combinadas para lograr una óptima logística.

Esta optimización puede expresarse en coste, tiempo o ahorros de energía. Los medios modernos de transporte, manipulación de equipos, almacenes modernos y conceptos como Just-in-time y puerta a puerta son elementos claves de la logística moderna. La combinación de todos los elementos puede generar un problema en la gestión de la cadena de suministro, que comienza en el proveedor y termina con el cliente.

Con el desarrollo, consideración y necesidades de procesos de reciclaje, apareció un nuevo subsector de la logística: la logística inversa. La logística inversa consiste en invertir la distribución e implica el transporte de materiales usados. Y el movimiento de los residuos. La gestión de la cadena logística consiste en organizar adecuadamente todo el proceso desde la extracción de materias primas hasta la entrega del producto terminado al cliente en el lugar apropiado. En este proceso, las actividades intermedias consisten básicamente en la transformación de las materias primas en productos terminados añadiendo valor a los mismos, así como en la distribución y promoción de los productos entre vendedores y clientes, sin olvidar el intercambio de información entre los agentes de esta cadena. (Adenso, 2004: 44)

2.4.8 Cadena de Suministros

Anteriormente se expuso que la gestión logística administra la cadena de suministros; sin embargo, aún no se ha definido en que consiste esta cadena. En el siguiente párrafo se tratará de definir dicho concepto.

Según el CICE (2016) La cadena de suministros es un conjunto de redes de flujos físicos e informaciones que empiezan desde el proveedor de una empresa hasta sus clientes, “La cadena de suministro es la que controla todo el flujo de trabajo en la gestión de los productos, desde su almacenamiento, distribución, hasta el contacto final con proveedores y clientes”. (Pulido, 2015)

En conclusión, se puede afirmar que la cadena de suministros está compuesta por todos los procesos que influyen directa o indirectamente en la preparación y distribución de un producto hasta su venta.

Figura 1: Cadena de suministro



Fuente: ESAN

Elaboración propia

Según Bresani (2016), director de la maestría en Supply Chain Management y director ejecutivo del centro de desarrollo emprendedor de ESAN, indica que la empresa debe conocer muy bien a su proveedor, pero también al proveedor de su proveedor y al proveedor del proveedor del proveedor, y así sucesivamente. Además, este conocimiento permitirá estar atentos ante la posibilidad que suceda un imprevisto con alguno de ellos, reaccionar a tiempo y poder sustituir al proveedor

Para una adecuada administración de las actividades dentro la cadena de suministros se tiene que tener en cuenta tres aspectos fundamentales:

- Planificación
- Organización
- Control

Para poder así maximizar el valor del producto o servicio, disminuir costos y generar rentabilidad.

En otras palabras, una gestión con datos suficientes, basado en indicadores, con tiempos de prueba, tiempos de abastecimiento, porcentaje de mermas entre otros. (Bresani, 2016)

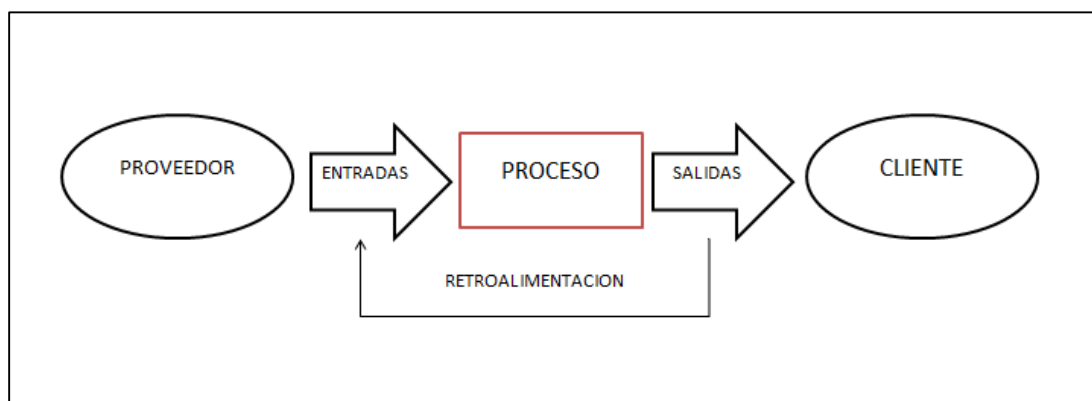
2.4.9 Proceso

Actualmente todas las metodologías desarrolladas correspondientes a gestión tienen un común denominador que es basarse en los procesos.

Un proceso es un grupo o serie de actividades de transformación relacionadas lógicamente que parten de unas entradas (datos, información y materiales) y donde intervienen todo tipo de recursos, tanto humanos, máquinas, equipos y documentos necesarios para tener como resultado o salida un producto, servicio o información. (Contreras &Díaz, 2013)

Según Valdez (2009) Las tendencias actuales de gestión, están encaminadas cada vez más a la incorporación del concepto de 'proceso' como elemento fundamental de gestión.

En tal sentido una empresa u organización debe centrarse y trabajar en sus procesos, ya que estos están interconectados, donde la salida de uno de ellos será la entrada para el proceso siguiente. (Contreras &Díaz, 2013)



Fuente: Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa Cubana (Valdez, 2009)

Elaboración propia

2.4.10 Indicadores de Gestión Logística

Los indicadores de gestión logística son relaciones de datos numéricos que permiten medir el desempeño de las distintas actividades logísticas de una organización, con el fin de proveer resultados que en un mediano o largo plazo se puedan cuantificar.

Asimismo, para Mora (2008) Los indicadores son importantes en una empresa u organización, debido a que contribuyen al mejoramiento de los procesos, pudiendo anticiparse a las dificultades e identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejora.

Es importante que toda organización aplique dichos indicadores puesto que la información proveniente de los resultados sea estadística, financiera, administrativa y operativa servirá para la toma de decisiones.

Las características de los indicadores de gestión según Mora (2008) son los siguientes:

- Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso del desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Todo lo que se pueda medir se puede controlar, partiendo de este concepto, con la

adecuada implementación de estos indicadores, los procesos operativos de las empresas obtendrán una ventaja competitiva frente a otras empresas que no las aplican.

2.4.11 Objetivos de los Indicadores de Gestión Logística

Según Mora (2008) los objetivos de los indicadores logísticos son los siguientes:

- Identificar y corregir problemas en las distintas áreas de la organización
- Proporcionar información sobre la situación actual de la empresa frente a su competencia.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Optimizar el uso de recursos
- Disminuir gastos operativos
- Proporcionar información para poder compararse con empresas del mismo rubro

2.4.12 Esquema de implementación de los Indicadores de Gestión Logística

El mecanismo para poder implementar los indicadores de gestión logística según Mora (2008) se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el proceso a medir
- Conceptualizar cada proceso
- Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
- Recolectar información inherente al proceso
- Cuantificar y medir las variables
- Establecer el indicador a controlar
- Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
- Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
- Mejorar continuamente el indicador
- Proyección y benchmarking externos

2.4.13 Indicadores de Gestión Logística por Etapas

1. Indicadores de abastecimiento

Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la cadena de suministro de la compañía, donde se puede controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores. A continuación, se especifican los detalles de cada indicador, basados en la propuesta de Mora (2008).

a) Calidad de pedidos generados

Tabla 2: Calidad de pedidos generados

INDICADORES	CALIDAD DE PEDIDOS GENERADOS
Objetivo general	Controlar la calidad de los pedidos generados por el área de compras.
Objetivo específico	Obtener un indicador de pedidos generados sin problemas.
Definición	Obtener un indicador de pedidos generados sin problemas.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos generados sin problema}}{\text{total de pedidos generados}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de compras
Impacto	Costos y problemas inherentes a la generación errática de pedidos como: costos de lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo y mantenimiento de inventarios, pérdida de ventas, entre otros aspectos.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

b) Volumen de compra

Tabla 3: Volumen de compra

INDICADORES	VOLUMEN DE COMPRA
Objetivo general	Controlar el crecimiento en las compras.
Objetivo específico	Controlar la evolución del volumen de compra en relación con el volumen de venta.
Definición	Porcentaje sobre las ventas del dinero gastado en compras.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{valor de compras}}{\text{total de ventas}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de compras
Impacto	Conocer el peso de la actividad de compras en relación con las ventas de la empresa con el fin de tomar acciones de optimización de las compras y negociación con proveedores.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

c) Entregas perfectamente recibidas

Tabla 4: Entregas perfectamente recibidas

INDICADORES	ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS
Objetivo general	Controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, y la puntualidad de los proveedores en la entrega.
Objetivo específico	Controlar la calidad de los productos/materiales recibidos, y la puntualidad de los proveedores en la entrega.
Definición	Número y porcentaje de los productos/materiales que no cumplan con las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos rechazados}}{\text{total de ordenes de compra}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de compras
Impacto	Costos de recibir pedidos sin cumplir especificaciones de calidad como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

2. Indicadores de producción e inventarios

Estos indicadores están diseñados en función de analizar los movimientos de materiales y productos en la cadena de suministros

d) Capacidad de producción utilizada

Tabla 5: Capacidad de producción utilizada

INDICADORES	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN UTILIZADA
Objetivo general	Controlar la capacidad utilizada, para lograr una mejor utilización de las instalaciones de la compañía.
Objetivo específico	Controlar el uso efectivo de las instalaciones (producto-vas, de almacenaje o transporte de la compañía).
Definición	Porcentaje de la capacidad disponible actualmente utilizada, calculado como la producción actual real, dividida por la máxima producción obtenida en operación de 24 horas, 7 días a la semana.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad máxima del recurso}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de operaciones
Impacto	Este indicador sirve para medir el impacto generado por la utilización de la capacidad actualmente utilizada con respecto a la máxima utilización posible de las instalaciones.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

e) Rendimiento de maquinaria

Tabla 6: Rendimiento de maquinaria

INDICADORES	RENDIMIENTO DE MAQUINARIA
Objetivo general	Controlar los cuellos de botella conociendo la capacidad utilizada de cada máquina representativa con respecto a su capacidad máxima.
Objetivo específico	Controlar la productividad de una máquina de manufactura con respecto a la capacidad máxima de utilización posible.
Definición	Nivel de producción real en relación con la capacidad de unidades de la máquina en un período determinado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{número de unidades procesadas}}{\text{capacidad máxima del recurso}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de operaciones
Impacto	Este indicador sirve para medir el impacto de la capacidad por máquina actualmente utilizada, con respecto a la capacidad máxima posible.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

f) Duración del inventario

Tabla 7: Duración del inventario

INDICADORES	DURACION DEL INVENTARIO
Objetivo general	Controlar la duración de los productos en el centro de distribución.
Objetivo específico	Controlar los días de inventario disponible de la mercadería almacenada en el centro de distribución.
Definición	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período, e indica cuántas veces dura el inventario que se tiene.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{inventario final}}{\text{ventas promedio}} * 30$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de almacén
Impacto	Altos niveles en este indicador demuestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que está corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

g) Vejez del inventario

Tabla 8: Vejez del inventario

INDICADORES	VEJEZ DEL INVENTARIO
Objetivo general	Controlar la cantidad de mercancía con mucho tiempo dentro del inventario con el fin de evitar obsoletos.
Objetivo específico	Controlar el nivel de mercancías no disponibles para despacho por obsolescencia, mal estado y otros.
Definición	Nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{inventario final}}{\text{ventas promedio}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de almacén
Impacto	En un período de tiempo se observa el nivel de mercancía no apta para despacho, con el fin de tomar acciones correctivas y evacuar la mercancía para que no afecte el costo de inventario de la bodega y el nivel de servicio al consumidor final

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

3. Indicadores de almacenamiento

Estos indicadores están diseñados en función de controlar los procesos dentro del centro de almacenamiento, puesto que las actividades en estos centros afectan directamente a los costos operativos en cuanto al proceso logístico.

h) Costo por unidad almacenada

Tabla 9: Costo por unidad almacenada

INDICADORES	COSTO DE UNIDAD ALMACENADA
Objetivo general	Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento
Objetivo específico	Controlar el valor unitario del costo por almacenamiento propio o contratado.
Definición	Consiste en relacionar el costo de almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{costo de almacenamiento}}{\text{número de unidades almacenadas}}$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de almacén
Impacto	Es un indicador que sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así poder decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propio.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

i) Costo de despachos por trabajador

Tabla 10: Costo de despacho por trabajador

INDICADORES	COSTO DE DESPACHOS POR TRABAJADOR
Objetivo general	Encontrar los costos en los que se incurre en el despacho de mercancías por cada trabajador que interviene en dicha labor.
Objetivo específico	Conocer la contribución de cada trabajador.
Definición	Consiste en conocer el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{costo total operativo del almacén}}{\text{cantidad de empleados en almacén}}$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de almacén
Impacto	El indicador sirve para costear la participación de cada empleado dentro de los gastos de la empresa, con el fin de reducirlo en forma continua.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

j) Nivel de cumplimiento de despacho

Tabla 11: Nivel de cumplimiento de despacho

INDICADORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO
Objetivo general	Controlar la eficiencia de los despachos efectuados.
Objetivo específico	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.
Definición	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{cantidad de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{cantidad de despachos requeridos}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de almacén
Impacto	El indicador mide el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución o almacén y para conocer el nivel de productos agotados que manejan.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

4. Indicadores de transporte y distribución

Estos indicadores están diseñados en función de controlar los costos y nivel de productividad en las actividades de transporte y distribución, puesto que estas actividades demandan más recursos y un alto nivel de gestión.

k) Costo de transporte vs ventas

Tabla 12: Costo de transporte vs ventas

INDICADORES	COSTO DE TRANSPORTE VS VENTAS
Objetivo general	Controlar el costo de transporte con respecto al nivel de ventas de la empresa.
Objetivo específico	Controlar el costo de transporte con respecto al nivel de ventas de la empresa.
Definición	Consiste en controlar el rubro de transporte respecto a las ventas de la empresa en un momento determinado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{costo de transporte}}{\text{valor de ventas totales}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de transporte
Impacto	El indicador sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así poder aplicar medidas que reduzcan este importante costo logístico.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

l) Costo operativo por unidad de transporte

Tabla 13: Costo operativo por conductor

INDICADORES	COSTO OPERATIVO POR UNIDAD DE TRANSPORTE
Objetivo general	Controlar el costo en que se incurre dentro de la operación de transporte por unidad dentro de la empresa.
Objetivo específico	Controlar la contribución de cada unidad dentro de los costos totales de transporte.
Definición	Consiste en conocer el costo por cada unidad de transporte dentro del total de gastos.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{costo de transporte}}{\text{cantidad de unidades transportadas}}$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de transporte
Impacto	El indicador es utilizado para costear la contribución y relación de cada unidad de transporte sobre los gastos generados en transporte.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

5. Indicadores de servicio al cliente

Estos indicadores están diseñados en función de controlar la calidad de servicio que viene ofreciendo la empresa con sus clientes y sus posibles defectos.

m) Entregas a tiempo

Tabla 14: Entregas a tiempo

INDICADORES	ENTREGAS A TIEMPO
Objetivo general	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a los clientes.
Objetivo específico	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.
Definición	Consiste en medir el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o período de tiempo pactado con el cliente.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos entregados}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de transporte
Impacto	El indicador permite estimar los costos implícitos para el cliente, en tiempo y calidad de servicio, por ejemplo, derivados del tiempo en que sus pedidos son atendidos.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

n) Pedidos entregados completos

Tabla 15: Pedidos entregados completos

INDICADORES	PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS
Objetivo general	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados completos a los clientes.
Objetivo específico	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.
Definición	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos entregados completos}}{\text{total de pedidos entregados}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de transporte
Impacto	El indicador sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que se maneja.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

o) Documentación sin problemas

Tabla 16: Documentación sin problemas

INDICADORES	DOCUMENTACION SIN PROBLEMAS
Objetivo general	Controlar la exactitud de la información contenida en las facturas generadas a los clientes.
Objetivo específico	Controlar la exactitud de las facturas enviadas a los clientes.
Definición	Número y porcentaje de facturas enviadas a los clientes.
Cálculo	$\text{valor} = \frac{\text{facturas generadas sin errores}}{\text{total de facturas}} * 100$
Periodicidad	Mensual
Responsable	Jefe de transporte
Impacto	El indicador es útil para reprocesar la información de la imagen de mal servicio al cliente y disminución en la calidad del inventario.

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

2.5 Marco Conceptual

El marco conceptual es la explicación de los conceptos incluidos en el marco teórico. Ya que con esto podremos tener una visión más clara de la información expuesta anteriormente.

ALMACEN

“Actividad manufacturera de identificar y mantener ordenadamente un entorno para prevenir errores y contaminación en el proceso de manufactura” (Mora y Muñoz, 2005, p.5).

ARTÍCULO

“Cualquier parte única manufacturada o comprada. Material intermedio, sub- embalaje, o producto” (Mora y Muñoz, 2005, p.14).

CADENA ABASTECIMIENTO

“Proceso de unir a las compañías proveedoras y usuarias, desde la consecución de la materia prima, hasta el consumo final del producto terminado” (Mora y Muñoz, 2005, p.21).

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

“Bodega(s) intermedia(s) donde los productos provenientes de distintas fuentes, son ensamblados para el envío y la distribución a clientes específicos” (Mora y Muñoz, 2005, p.57).

CONTROL DE INVENTARIO

“Actividades y técnicas para mantener los niveles deseados de inventarios ya sean materias primas, artículos en proceso o productos terminados” (Mora y Muñoz, 2005, p.45).

CAPACIDAD REQUERIDA

“Es la capacidad requerida por un recurso o sistema para obtener la producción deseada en un período de tiempo específico” (Mora y Muñoz, 2005, p.29).

CAPACIDAD DISPONIBLE

“Es la capacidad de un sistema o recurso para producir una cantidad de producción en un período de tiempo específico” (Mora y Muñoz, 2005, p.30).

COMPRAS

“Compromiso adquirido a largo plazo por un proveedor, y por medio del cual hará entregas a corto plazo para satisfacer requerimientos. A menudo este tipo de órdenes cubre sólo un artículo con fechas de entrega predeterminadas” (Mora y Muñoz, 2005, p.23).

CONTROL DE PRODUCCIÓN

“Planificación, programación y control del proceso de convertir materias primas en productos terminados” (Mora y Muñoz, 2005, p.39).

COSTO DE VENTAS

“Costo total asignado a unidades de productos terminados que son entregados a clientes durante un período específico” (Mora y Muñoz, 2005, p.12).

DEMANDA

Necesidad de un producto o componente. La demanda puede provenir de cualquier número de fuentes, por ejemplo: órdenes de clientes o pronósticos, un requerimiento al interior de la planta, o desde una bodega sucursal, en busca de un repuesto o por la manufactura de otro producto. (Mora y Muñoz, 2005, p.32)

DEVOLUCIONES

“Mercancía devuelta por el cliente para que se le acredite a su favor” (Mora y Muñoz, 2005, p.72).

EFICIENCIA

“Medida (como porcentaje) de la producción real para el nivel de producción esperado. La eficiencia mide que bien está funcionando algo en relación con las expectativas, no mide la producción relativa a ninguna inversión” (Mora y Muñoz, 2005, p.12).

GRÁFICA DEL PROCESO DE FLUJO

Gráfica o representación simbólica del trabajo realizado, o por llevarse a cabo en un producto, a medida que transita algunas o todas las etapas de un proceso. Comúnmente, la información incluida en la gráfica se refiere a cantidad, distancia desplazada, tipo de trabajo hecho (por símbolo con explicación), y equipo utilizado. Las horas de trabajo también pueden ser incluidas. (Mora y Muñoz, 2005, p.33)

INVENTARIO

Mercancías o artículos usados para apoyar la producción (materias primas y artículos en proceso de trabajo), actividades de apoyo (mantenimiento, reparación y suministros operativos), y servicio al cliente (productos terminados y repuestos). La demanda de inventario puede ser dependiente o independiente. Las funciones del inventario son anticipación, protección, ciclo (tamaño del lote), fluctuación (seguridad compensación, o reserva), transporte (conducto) y repuestos. (Mora y Muñoz, 2005, p.45)

INVENTARIO INICIAL

“Balance del inventario al final del período, usualmente proviene de un registro de inventario perpetuo” (Mora y Muñoz, 2005, p.44).

INVENTARIO FINAL

“Declaración de cantidades disponibles o valor en dinero, de una unidad mantenedora de existencias al final de un período, a menudo es determinada por un inventario físico” (Mora y Muñoz, 2005, p.44).

LOGÍSTICA

En un contexto industrial, es el arte y la ciencia de obtener, producir y distribuir materiales y productos en el lugar apropiado y en cantidades requeridas. En un sentido militar (donde tuvo sus orígenes), su significado también puede incluir el movimiento de personal y de recursos. (Mora y Muñoz, 2005, p.14)

MATERIAS PRIMAS

“Artículos comprados o extraídos, que son convertidos en componentes y productos a través del proceso de manufactura” (Mora y Muñoz, 2005, p.25)

MEDICIÓN DEL PROVEEDOR

“Proceso que consiste en evaluar la ejecución que un proveedor hace de un contrato. Las mediciones usualmente cubren entrega, calidad y precio” (Mora y Muñoz, 2005, p.26).

MEJORAS DEL PROCESO

“Actividades diseñadas para identificar y eliminar causas de pobre calidad, variación de procesos y actividades de valor no agregado” (Mora y Muñoz, 2005, p.37).

NIVEL DE SERVICIO

Medida (usualmente expresada como un porcentaje) para satisfacer la demanda a través del inventario o por el actual programa de producción justo a tiempo, y cumplir con las cantidades solicitadas por los clientes en las fechas requeridas. En un proceso de fabricación almacenamiento, el nivel de servicio es calculado algunas veces como el porcentaje de la orden del cliente, el porcentaje de línea de artículos recogidos completos, o el porcentaje total de demanda de dinero completo recogido. (Mora y Muñoz, 2005, p.15)

ORDEN DE COMPRA

“Autorización del comprador, utilizada para formalizar una transacción de compra con el proveedor” (Mora y Muñoz, 2005, p.25).

PLAN

“Es un predeterminado curso de acción, de acuerdo con un curso de tiempo específico, que representa una respuesta proyectada a un entorno anticipado, y así llevar a cabo un grupo específico de objetivos” (Mora y Muñoz, 2005, p.16)

PRODUCTIVIDAD

“Medida general de la capacidad para producir un artículo o servicio. Es la real producción comparada con la real entrada de recursos” (Mora y Muñoz, 2005, p.17).

PROVEEDOR

“Es quien suministra bienes o servicios. Es sinónimo de vendedor” (Mora y Muñoz, 2005, p.25).

RECEPCIÓN

“Función que abarca todo el recibo físico del material y la inspección del envío en conformidad con la orden de compra (cantidad y daños) además, la cantidad y entrega al destinatario y la preparación de reportes de recibo” (Mora y Muñoz, 2005, p.73).

RENTABILIDAD

“Una medida del exceso de ingresos sobre gastos durante un período de tiempo dado” (Mora y Muñoz, 2005, p.18).

SEGUIMIENTO

“Control del progreso del trabajo para ver que las operaciones sean ejecutadas como se planearon o que los materiales y productos comprados, sean recibidos en el tiempo programado” (Mora y Muñoz, 2005, p.13)

SISTEMA LOGÍSTICO

Planificación y coordinación de los aspectos del movimiento físico de las operaciones en una empresa, de manera tal que el flujo de materiales, partes y mercancías terminadas sea logrado de una forma que minimice los costos totales, para los niveles de servicio deseados. (Mora y Muñoz, 2005, p.13)

TIEMPO DE ENTREGA

“Tiempo transcurrido desde el recibo de la orden de un cliente hasta la entrega del producto” (Mora y Muñoz, 2005, p.80).

VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. (Mora y Muñoz, 2005, p.14)

2.6 Hipótesis de la investigación

2.6.1 Hipótesis General

- Un modelo de gestión contribuirá a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

2.6.2 Hipótesis Específica

- El proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL posee deficiencias significativas que tienen implicancias en sus operaciones.
- Los procedimientos y actividades propuestas y/o diseñadas optimizarán el proceso logístico de las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.
- El tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, permitirá a encontrar el grado de satisfacción actual de los clientes y si la empresa está cumpliendo con lo establecido en su planeamiento estratégico.

Capítulo III: METODOLOGÍA Y DESARROLLO

El marco metodológico describirá la serie de pasos, técnicas y procedimientos que se emplearon en la presente investigación.

3.1 Método de la investigación

El método usado en la presente investigación es descriptivo, de tipo mixto porque presenta metodologías cualitativas y cuantitativas. Y ello, nos permitirá observar, analizar, describir, y medir las variables de una forma objetiva y con un alto grado de precisión. Por tal razón, cuando se midan las variables, estas proporcionarán datos numéricos que podrán ser trabajadas a través de la tabulación de datos. (Lafuente y Marín ,2006)

3.2 Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue no experimental (descriptivo-correlacional) porque se desarrolla sin manipular deliberadamente las variables y describen sus relaciones de causa-efecto.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152).

Caracterizaremos el proceso logístico, efectuaremos un diagnóstico real y actualizado de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL e identificaremos los problemas más resaltantes, luego pasaremos a la jerarquización de los problemas, y priorizaremos aquellos que más afectan a la organización, para posteriormente implementar la planificación estratégica.

3.3 Etapas de la investigación

1. Revisión Documentaria.
2. Observación.
3. Recolección y procesado de información.
4. Tabulación de información.

3.4 Población y Muestra de la investigación

3.4.1 Población

Arias (2012) afirma que:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (p.81).

En tal sentido la población está constituida por 50 trabajadores de gerencia, administrativos, contables y operativos de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas y oficinas de la institución.

Tabla 17: Población de estudio

Población	Cantidad
Trabajadores de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL	50
Total	50

Fuente: Cuadro de asignación de personal de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL

3.4.2 Muestra

La muestra según Hernández, Fernández & Baptista (2014) “Es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p.173).

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.175).

En consecuencia, la muestra está constituida por trabajadores de gerencia, administrativos, contables y operativos de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, para hallar dicha muestra se siguió el siguiente procedimiento:

Para obtener la muestra de la investigación, se aplicó la fórmula de muestreo de población finita:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * q}$$

Dónde:

Z= Nivel de confianza, usualmente se utiliza al 95% y tiene un valor de 1.96.

N= Población

p y q = Probabilidades de éxito y fracaso (valor = 50%).

E= Error de estimación. Es la variación esperada entre lo que se encuentra en la muestra con relación a la población (valor = 5%).

n = tamaño de la muestra

Como se puede apreciar en la fórmula anterior, el tamaño de la muestra es indiferente al tamaño de la población, pero si se considera al total de la población el tamaño de la muestra se ajustaría, así:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 50 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (50 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 45 trabajadores

3.5 Variables de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene las siguientes variables independientes y dependientes, relacionadas al objetivo general y al específico.

Variable independiente (X): Modelo de gestión

Indicadores de la variable independiente (X):

- Productividad
- Cumplimiento
- Eficiencia operativa

Variable dependiente (Y): Mejoramiento logístico

Indicadores de la variable dependiente (Y):

- Abastecimiento
- Producción e inventarios
- Almacenamiento
- Transporte y distribución
- Servicio al cliente

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos en la presente investigación se hizo uso de información verificable, que responda con lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada, para esto vamos a realizar un proceso de recolección de datos en forma planificada y teniendo claros objetivos sobre el nivel y profundidad de la información a recolectar.

Se realizaron encuestas, entrevistas, los cuales fueron aplicados al personal que labora en la Empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

3.7 Procedimientos de Recolección de Datos

Para el desarrollo de la técnica del análisis de contenido que se realizó en la presente investigación se utilizó el siguiente procedimiento: Observación, entrevistas y encuestas. Estas metodologías se eligieron puesto que son las más se adaptan a la problemática principal del área logística de la empresa en estudio.

El método de observación se utilizó a través de un recorrido por la empresa, así como visitas a algunos clientes a los cuales viene atendiendo actualmente la Empresa, observando que la problemática que existe en el área de servicio al cliente. Las entrevistas se usaron para tener un mayor conocimiento del desempeño de la empresa. Por último, el objetivo de la encuesta fue conocer el estado actual de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, con respecto a su metodología de trabajo.

3.8 Técnicas y Procesamiento de Análisis de Datos

El presente trabajo de investigación empleó herramientas de procesamiento de datos y criterios de estadística para la tabulación y representación gráfica de los resultados obtenidos en el estudio, el programa que se utilizó para el análisis de los mismos fue el programa Microsoft Excel.

Capítulo IV: RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Resultados

Mediante el proceso de recolección de datos, los cuales fueron observación, entrevista al personal que labora en la empresa y encuestas se obtuvo la siguiente información: situación actual de la empresa y problemática que atraviesa.

4.1.1 Resultados de la observación

La empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de frutas y verduras congeladas desde hace aproximadamente 3 años.

La misión de la empresa es satisfacer las necesidades de sus clientes, elaborando productos de alta calidad, cumpliendo con todas las normas reguladas por organismos nacionales e internacionales

Su visión es posicionarse como una de las empresas líderes en la industria de alimentos congelados, a nivel nacional e internacional.

La empresa no cuenta con políticas de empresa, lo que dificulta su accionar

En lo que respecta al área logística, la empresa no cuenta con personal capacitado para poder ejercer dichas labores, puesto que su personal comparte roles con otras áreas dentro de la empresa y dificulta que las actividades logísticas se desarrollen de manera óptima, esto generado a raíz de la falta de organización y comunicación.

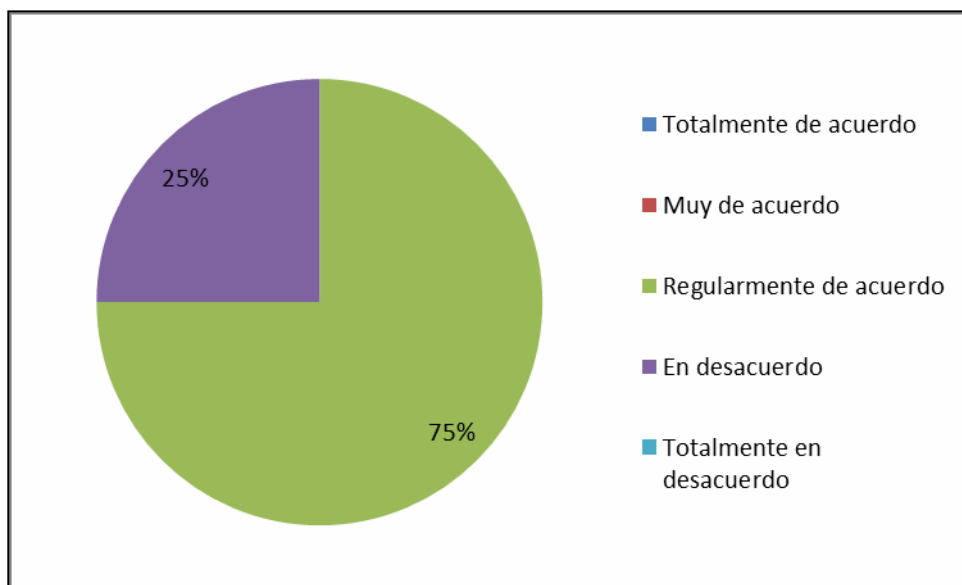
4.1.2 Resultado de la entrevista

La entrevista fue realizada al personal administrativo **que labora en el área de logística**, aportando información esencial para el diagnóstico de la situación actual que atraviesa la empresa objeto de estudio.

Tabla 17: ¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es la adecuada?

¿Considera que la gestión logística actual de la empresa es la adecuada?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	3	75
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: ¿Considera que la gestión actual de la empresa es la adecuada?

Fuente: Elaboración propia.

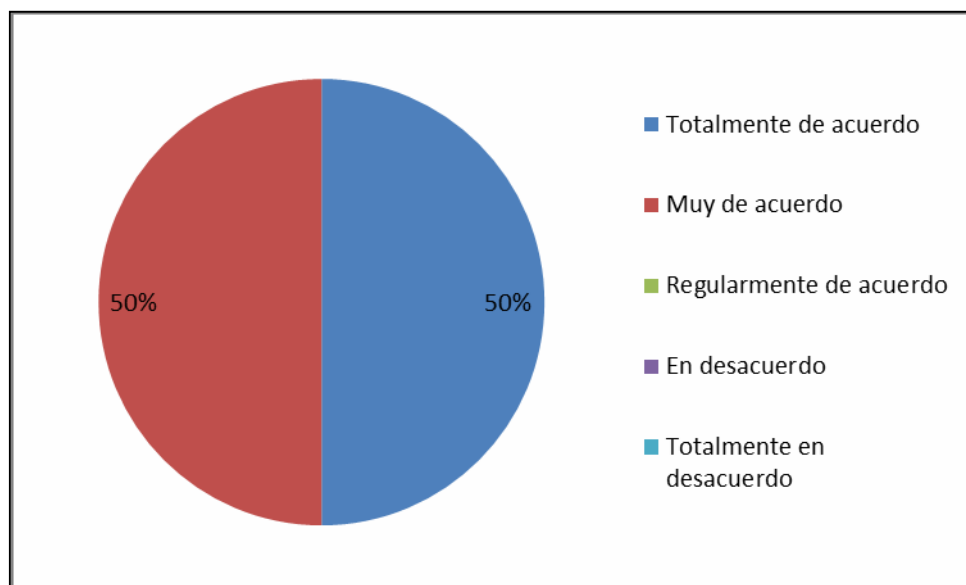
En la figura N° 2, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL están regularmente de acuerdo y el 25% están en desacuerdo con la situación actual de la empresa.

Tabla 18: ¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?

¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	2	50
Muy de acuerdo	2	50
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: ¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?



Fuente: Elaboración propia.

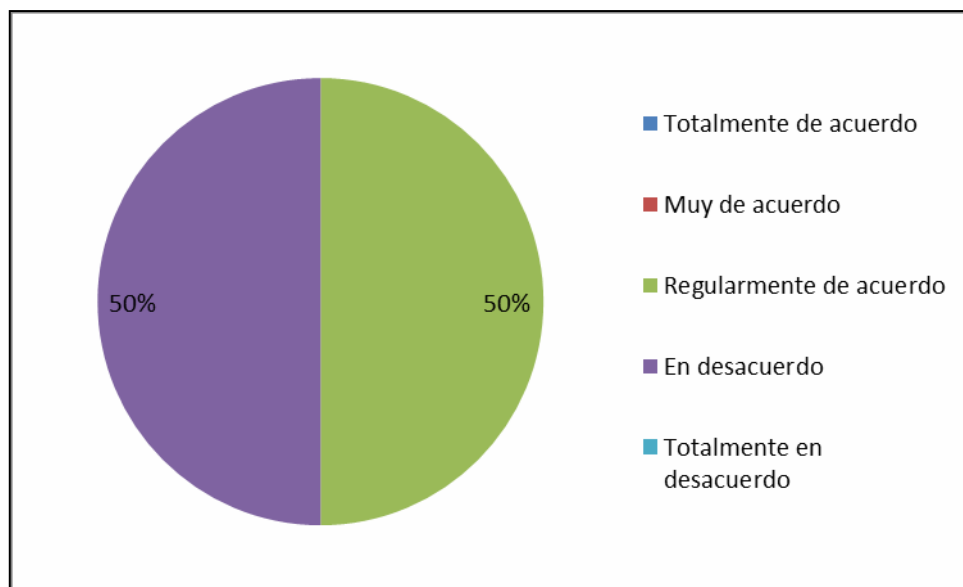
En la figura N° 3, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está totalmente de acuerdo y el otro 50% están muy de acuerdo en que se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones en el área.

Tabla 19: ¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?

¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: ¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?



Fuente: Elaboración propia.

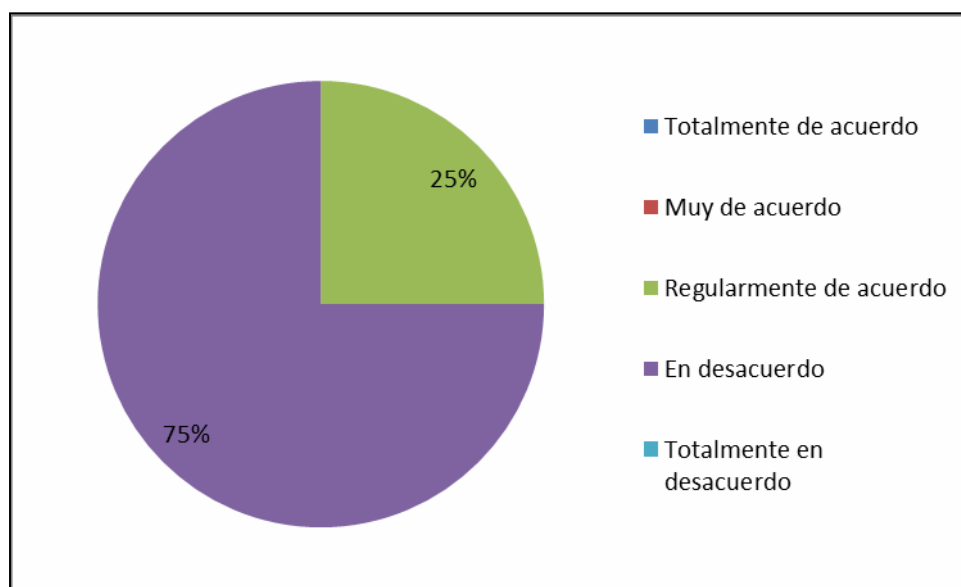
En la figura N° 4, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está regularmente de acuerdo y el otro 50% está en desacuerdo con la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área.

Tabla 20: ¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?

¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	1	25
En desacuerdo	3	75
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5: ¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?



Fuente: Elaboración propia.

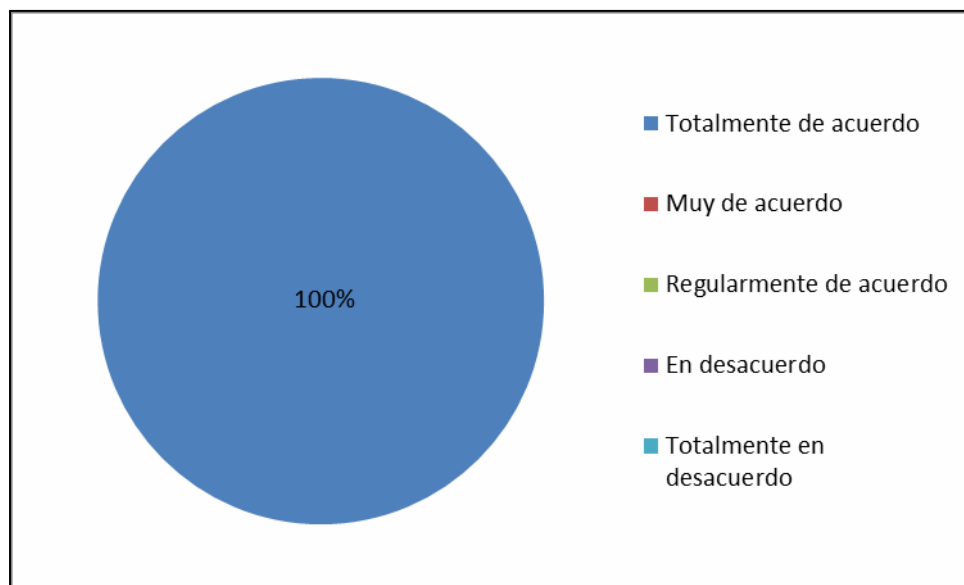
En la figura N° 5, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está en desacuerdo y el 25% están regularmente de acuerdo con que se tienen definidos los procesos del área logística.

Tabla 21: ¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?

¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	4	100
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6: ¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?



Fuente: Elaboración propia.

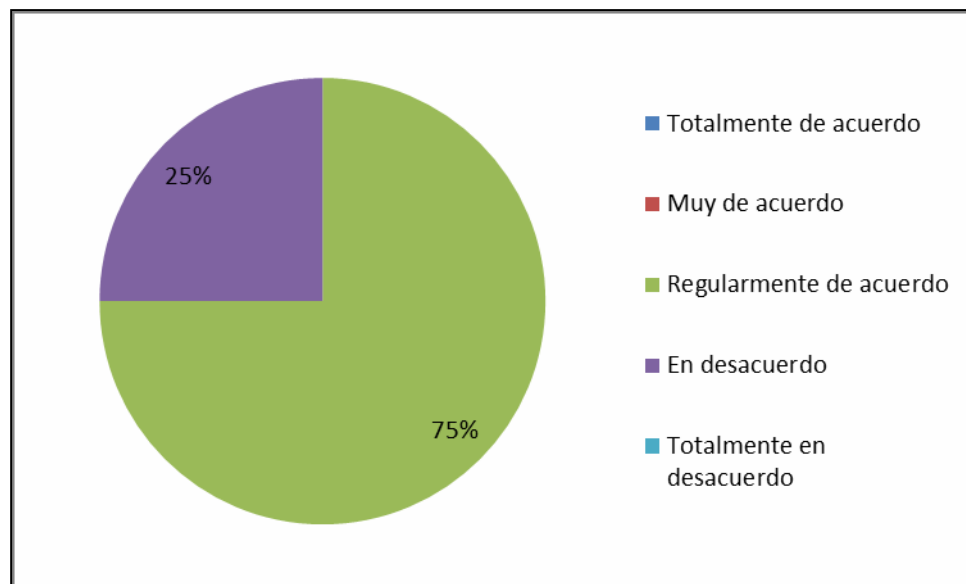
En la figura N° 6, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 100% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está totalmente de acuerdo con que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente.

Tabla 22: ¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?

¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	3	75
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7: ¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?



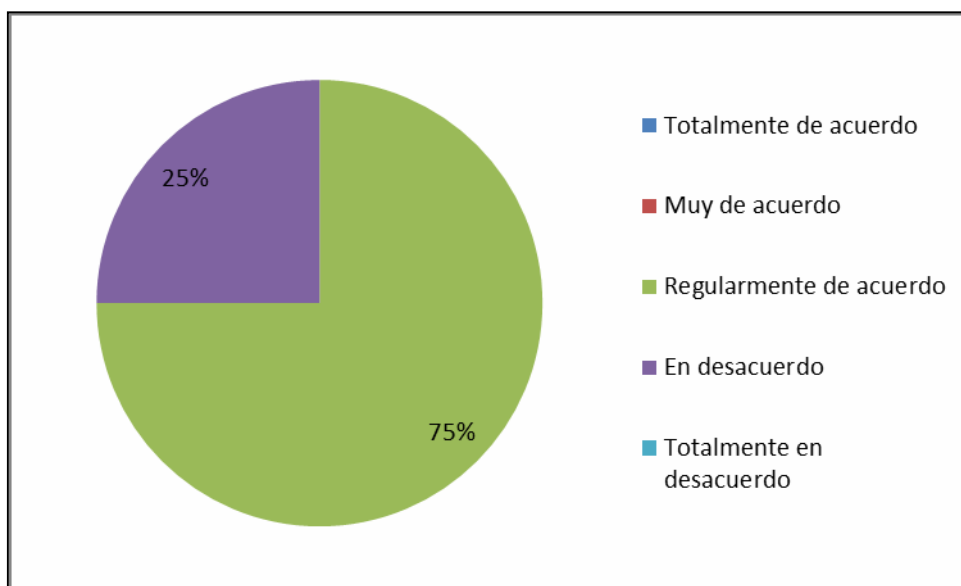
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 7, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está regularmente de acuerdo y el 25% está en desacuerdo con que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto.

Tabla 23: ¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?

¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	3	75
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8: ¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?

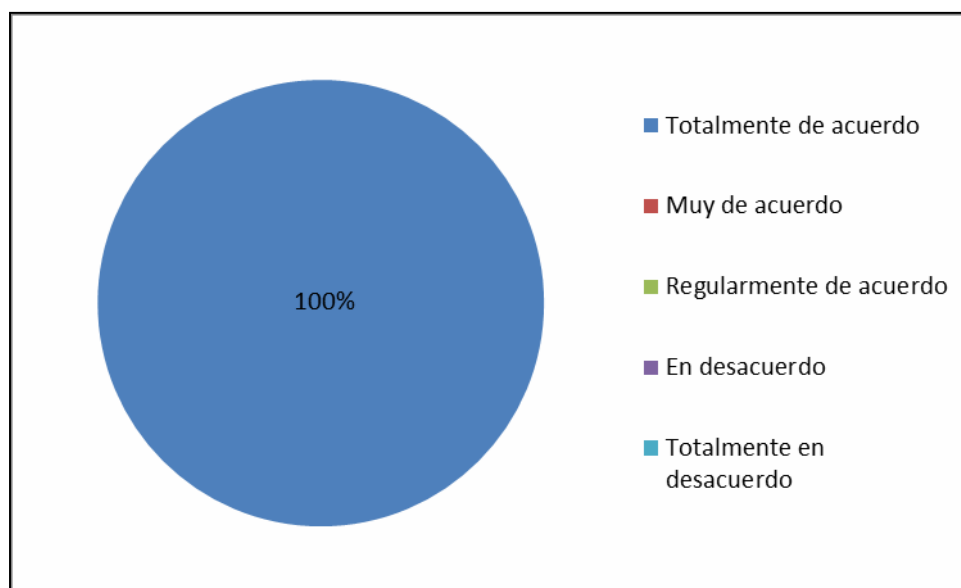
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 8, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está regularmente de acuerdo y el 25% está en desacuerdo con que la gestión logística de la empresa es eficiente.

Tabla 24: ¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?

¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	4	100
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: ¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?

Fuente: Elaboración propia.

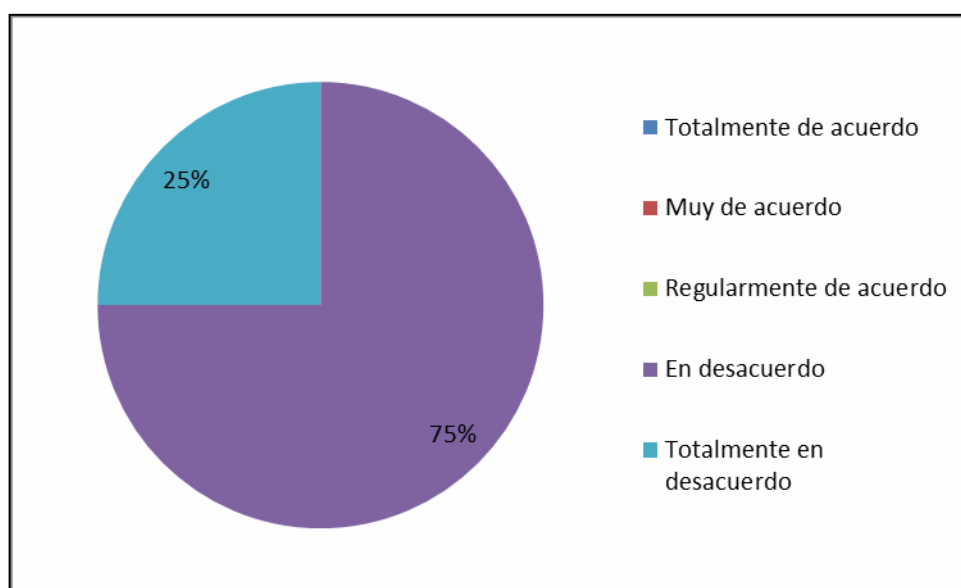
En la figura N° 9, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 100% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está totalmente de acuerdo con que hay actividades que se pueden optimizar

Tabla 25: ¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?

¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	3	75
Totalmente en desacuerdo	1	25
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: ¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?



Fuente: Elaboración propia.

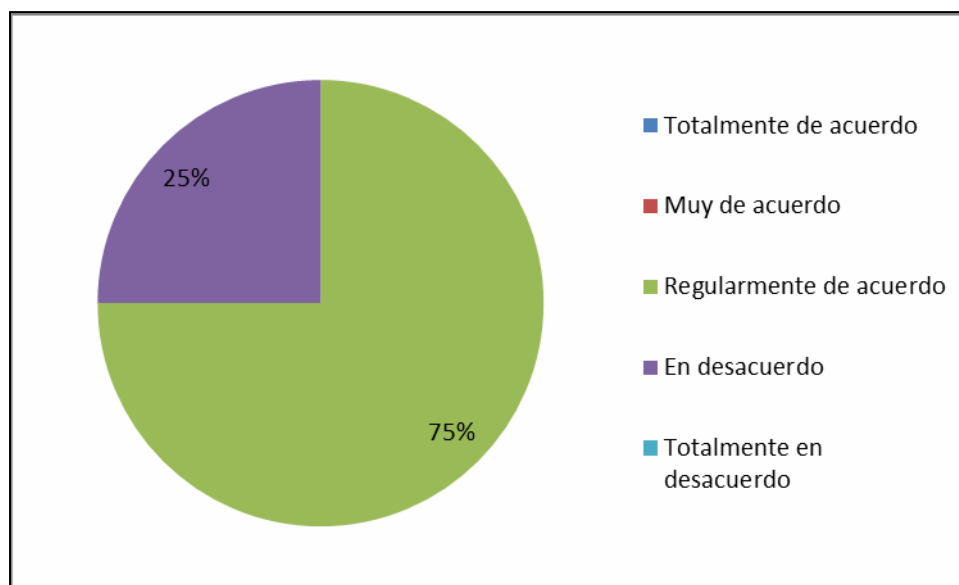
En la figura N° 10, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL en desacuerdo y el 25% está totalmente en desacuerdo que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización.

Tabla 26: ¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?

¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	3	75
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11: ¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?



Fuente: Elaboración propia.

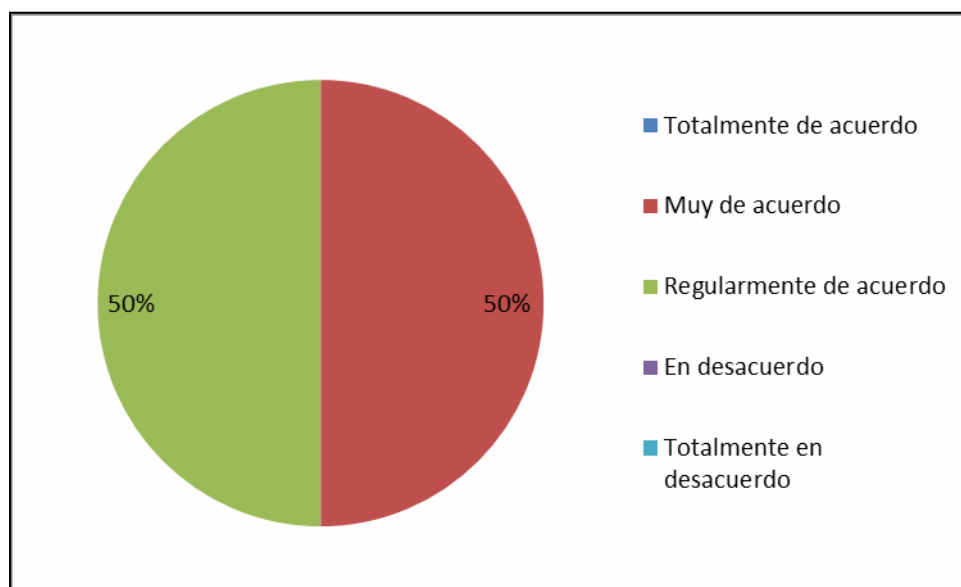
En la figura N° 11, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está regularmente de acuerdo y el 25% está en desacuerdo con que los pedidos generados por el área de compras, satisface los requerimientos del área de producción.

Tabla 27: ¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?

¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	2	50
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: ¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

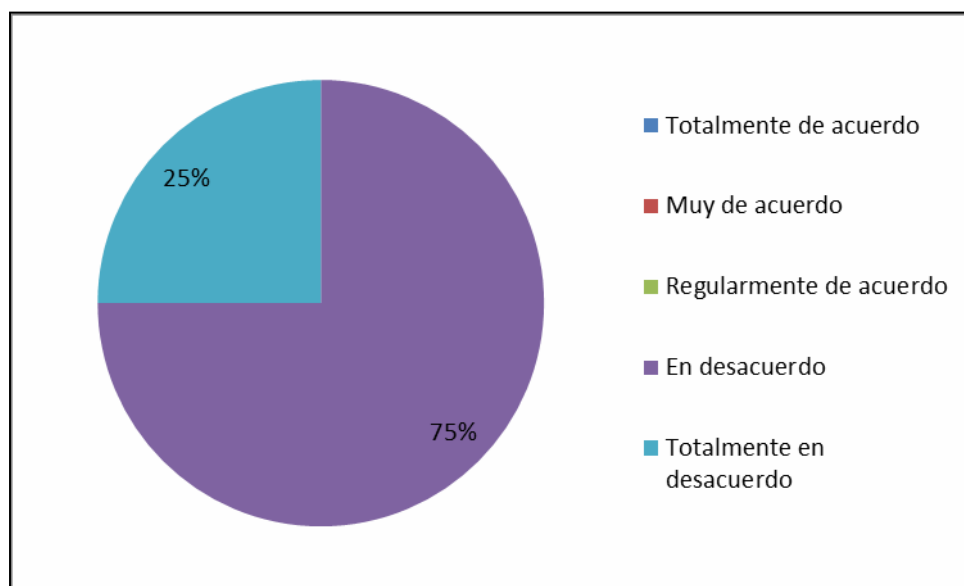
En la figura N° 12, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está muy de acuerdo y el otro 50% está regularmente de acuerdo con que las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa.

Tabla 28: ¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?

¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	3	75
Totalmente en desacuerdo	1	25

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: ¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?



Fuente: Elaboración propia.

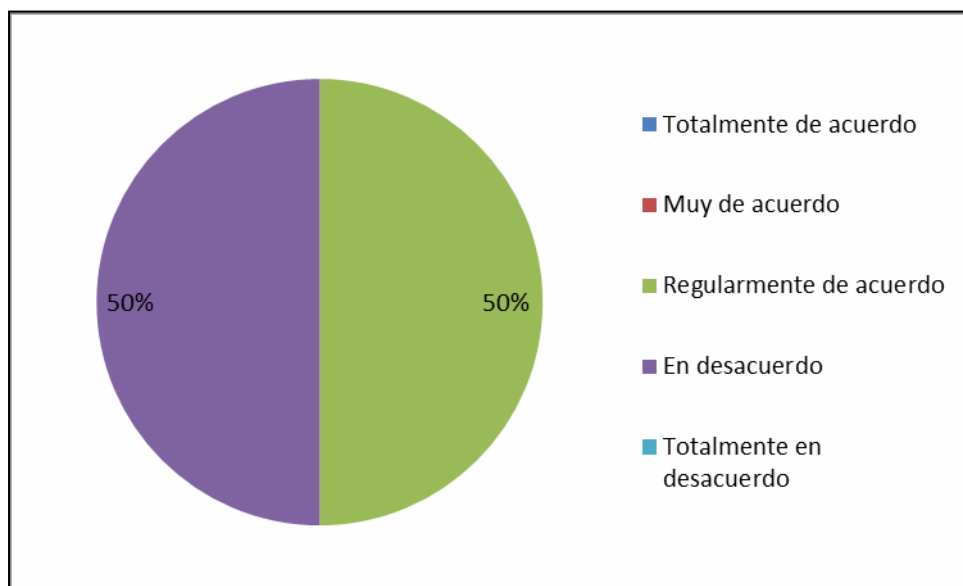
En la figura N° 13, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está en desacuerdo y el 25% está totalmente en desacuerdo con que las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas.

Tabla 29: ¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?

¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: ¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

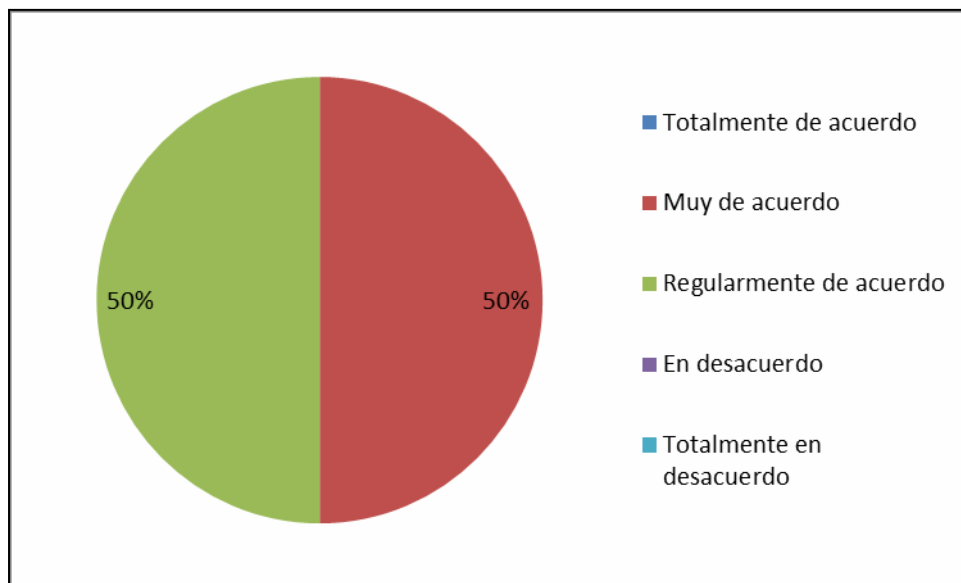
En la figura N° 14, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL esta regularmente de acuerdo y el 50% están en desacuerdo con que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa.

Tabla 30: ¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?

¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	2	50
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15: ¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?



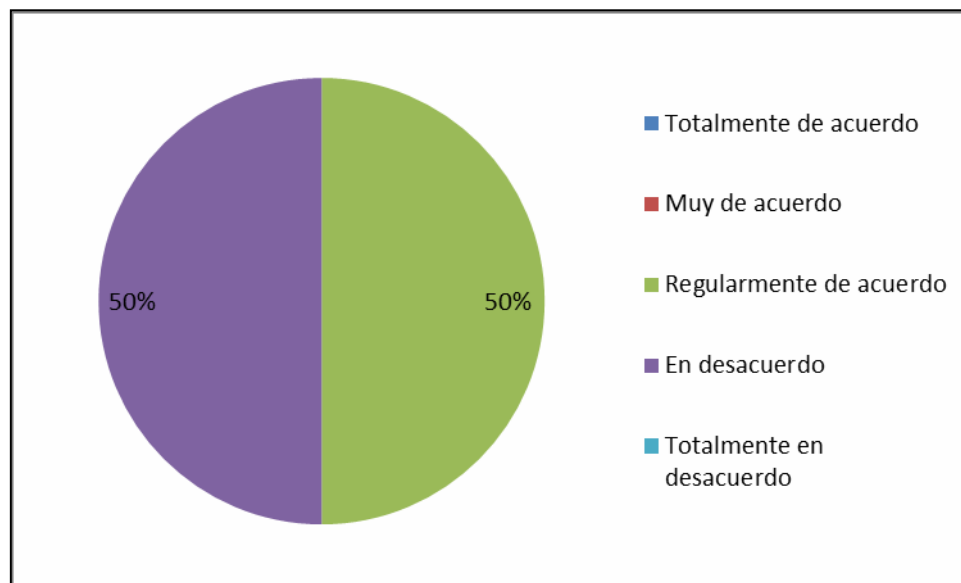
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 15, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está muy de acuerdo y el otro 50% está regularmente de acuerdo con que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada.

Tabla 31: ¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?

¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16: ¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?

Fuente: Elaboración propia.

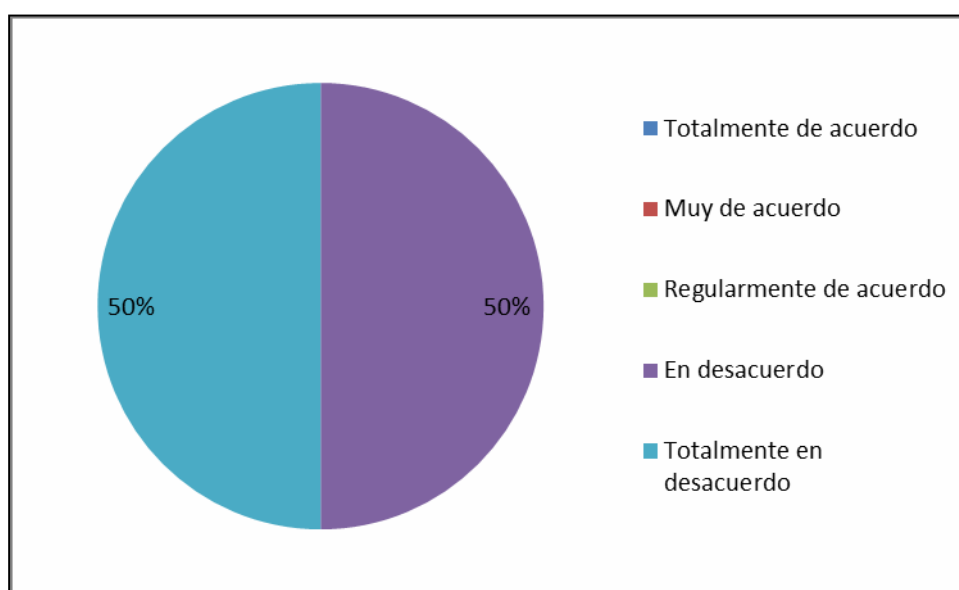
En la figura N° 16, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL esta regularmente de acuerdo y el 50% están en desacuerdo con que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente.

Tabla 32: ¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?

¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	0	0
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	2	50
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17: ¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?



Fuente: Elaboración propia.

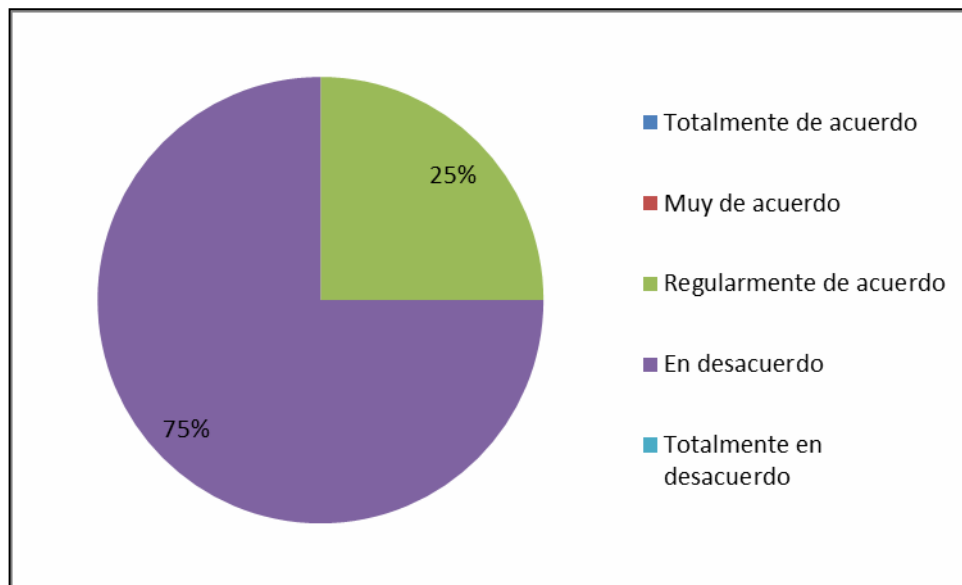
En la figura N° 17, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está en desacuerdo y el otro 50% está totalmente en desacuerdo con que existe un adecuado control de mermas de productos terminados.

Tabla 33: ¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?

¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	1	25
En desacuerdo	3	75
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18: ¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?



Fuente: Elaboración propia.

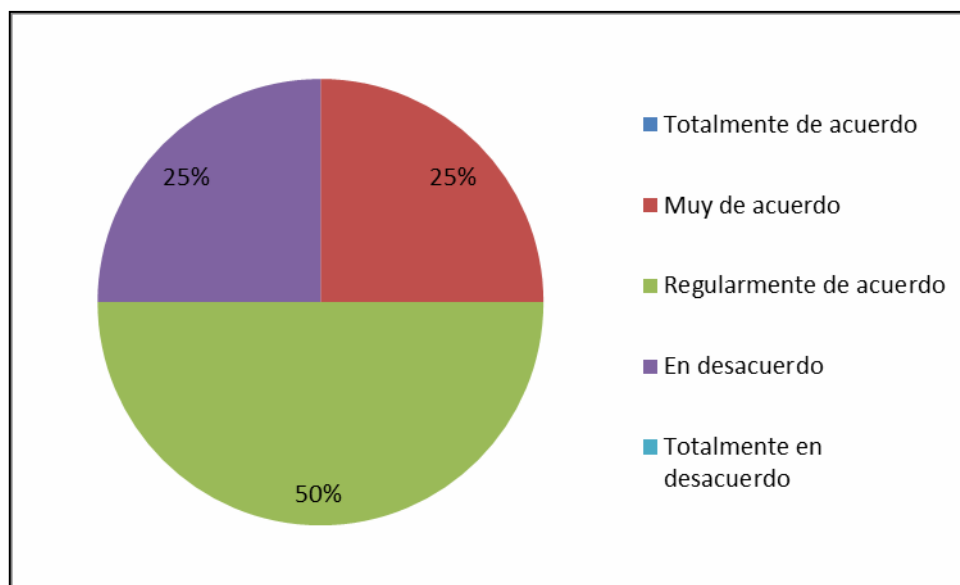
En la figura N° 18, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está en desacuerdo y el 25% está regularmente de acuerdo con que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento.

Tabla 34: ¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario?

¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	1	25
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19: ¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario?



Fuente: Elaboración propia.

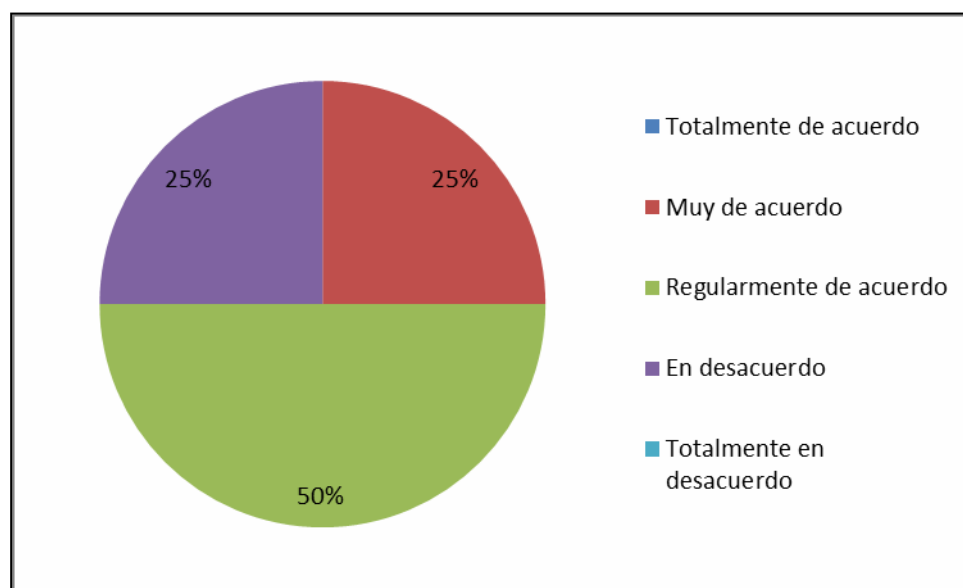
En la figura N° 19, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está regularmente de acuerdo, el 25% está muy de acuerdo y el otro 25% está en desacuerdo con que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario.

Tabla 35: ¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?

¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	1	25
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20: ¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?



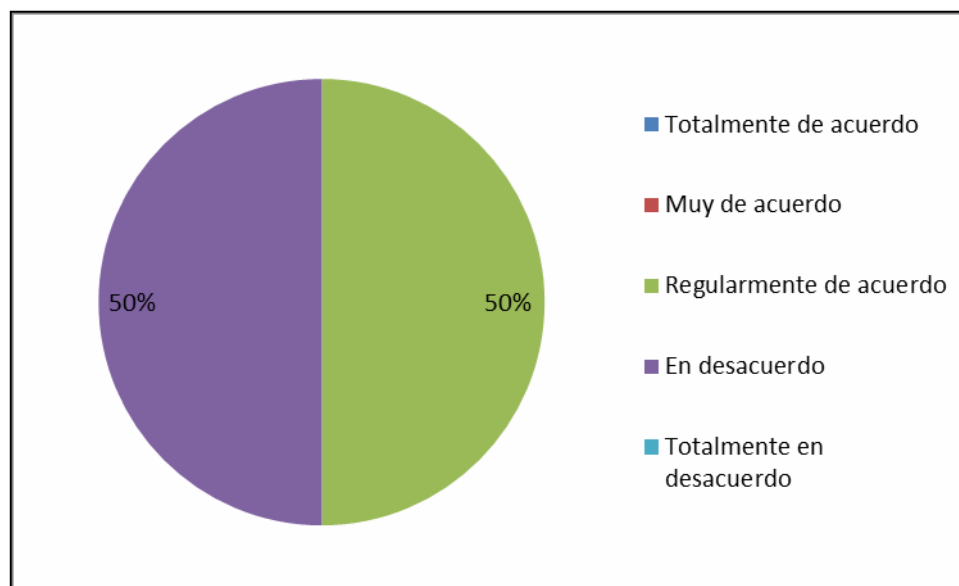
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 20, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL esta regularmente de acuerdo, el 25% está muy de acuerdo y el otro 25% está en desacuerdo con que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente.

Tabla 36: ¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?

¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: ¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?

Fuente: Elaboración propia.

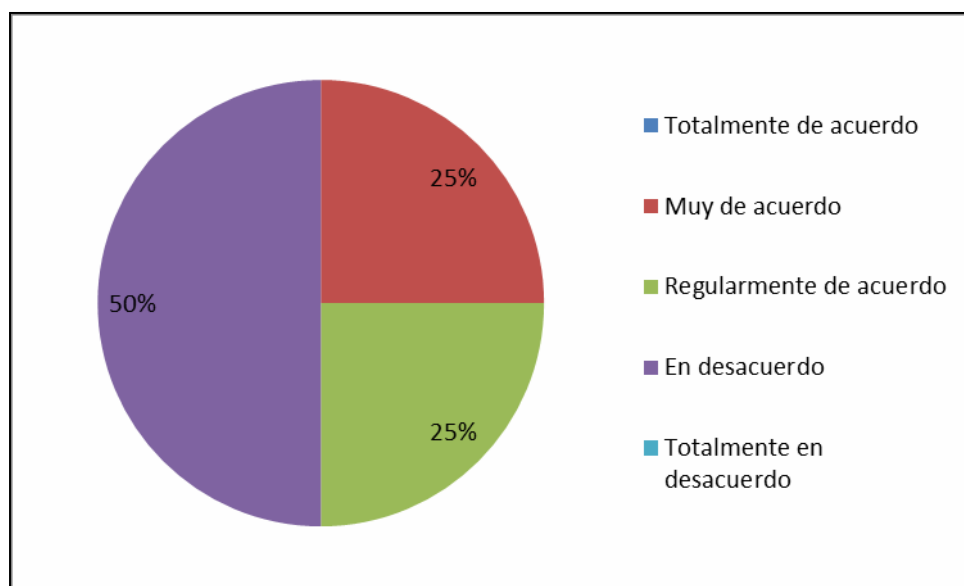
En la figura N° 21, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL esta regularmente de acuerdo y el 50% están en desacuerdo con que hay un adecuado control de costos de transporte.

Tabla 37: ¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?

¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	1	25
Regularmente de acuerdo	1	25
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: ¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?



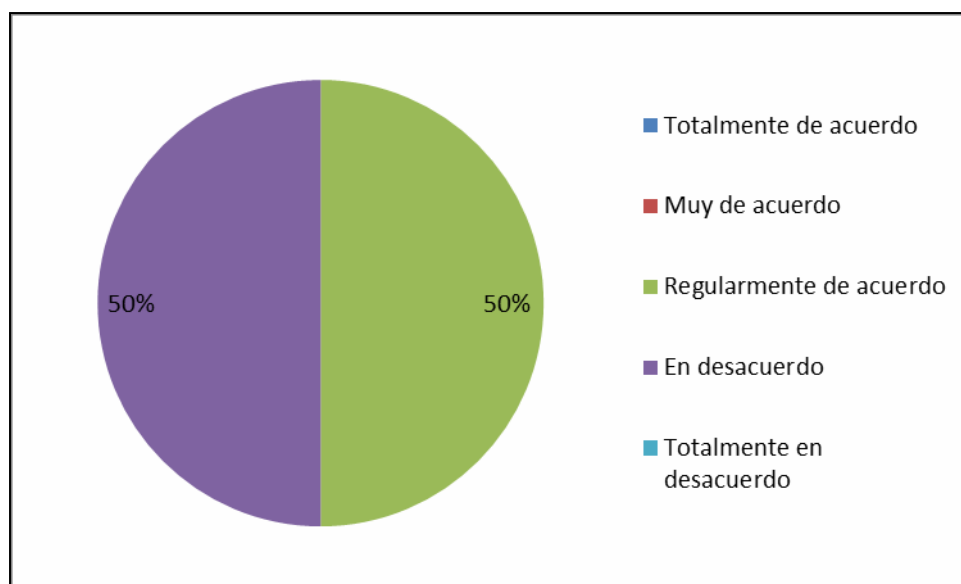
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 22, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está en desacuerdo, el 25% está muy de acuerdo y el otro 25% esta regularmente con que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes.

Tabla 38: ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?

¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	0	0
Regularmente de acuerdo	2	50
En desacuerdo	2	50
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?

Fuente: Elaboración propia.

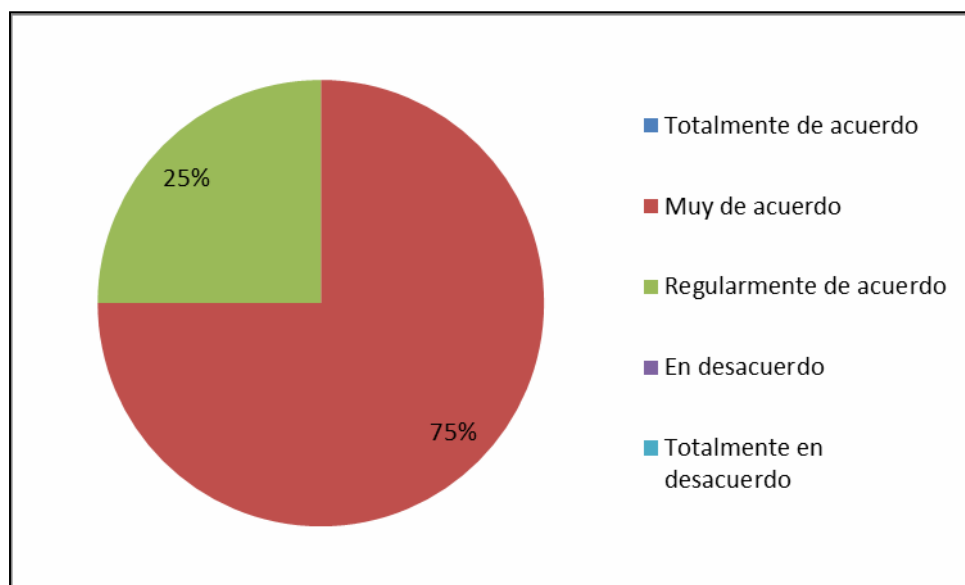
En la figura N° 23, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 50% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL esta regularmente de acuerdo y el 50% están en desacuerdo con que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados

Tabla 39: ¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?

¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?	TOTAL	%
Totalmente de acuerdo	0	0
Muy de acuerdo	3	75
Regularmente de acuerdo	1	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	4	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24: ¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 24, según la entrevista realizada se pudo determinar que el 75% del personal entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL está muy de acuerdo y el 25% está regularmente de acuerdo con que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes.

4.1.2 Análisis de Resultados de la entrevista

De acuerdo con las entrevistas realizadas se puede establecer lo siguiente:

La mitad del personal administrativo entrevistado que labora en el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL consideran que es necesario implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones en el área, a pesar de que muchos consideran que la empresa tiene una buena respuesta frente a los problemas que se puedan suscitar. El problema encontrado, según el personal es que no existe un proceso definido y esto genera desorden en la empresa afectando la producción, distribución y servicio al cliente.

De otro lado, la mayoría de los entrevistados (75%) consideran que no se están cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto. Sin embargo, la mayoría cree que se tiene cierta eficiencia en la gestión. A pesar de ello, el total del personal entrevistado considera que hay actividades que se pueden optimizar.

El personal considera que las compras generadas satisfacen parcialmente la demanda de la empresa. De otro lado, en su mayoría los empleados tienen conocimiento de que las compras efectuadas por el área logística no cumplen las especificaciones técnicas y que se está desaprovechando la capacidad de producción instalada en la empresa y los pedidos no son oportunamente entregados a los clientes.

Finalmente, la mitad del personal considera que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados, pero en su mayoría existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes.

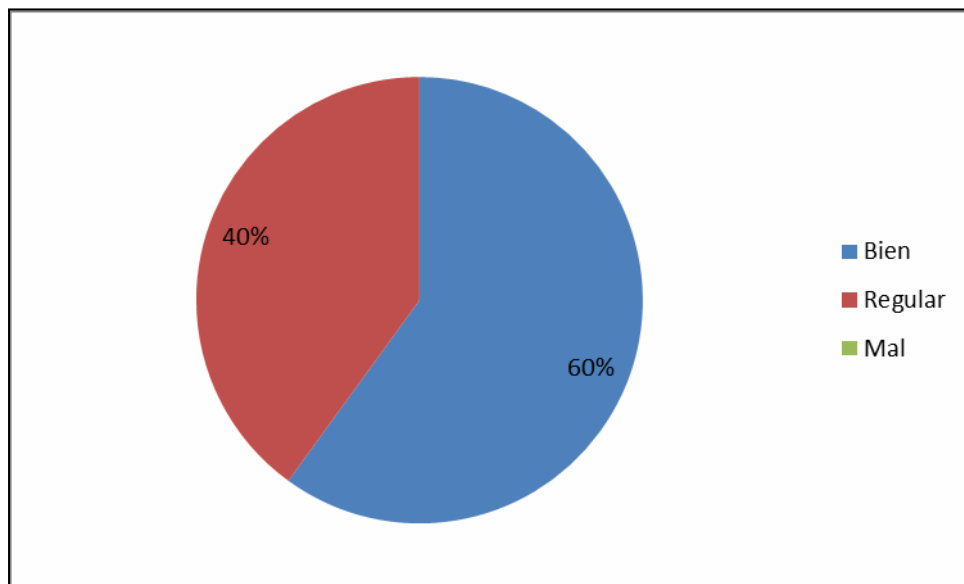
4.1.3 Resultados de la encuesta

La encuesta fue realizada al personal de toda la empresa objeto de estudio, aportando información esencial para el análisis de la gestión que se viene realizando.

Tabla 40: ¿Cómo se siente laborando en esta empresa?

¿Cómo se siente laborando en esta empresa?	TOTAL	%
Bien	27	60
Regular	18	40
Mal	0	0
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25: ¿Cómo se siente laborando en esta empresa?

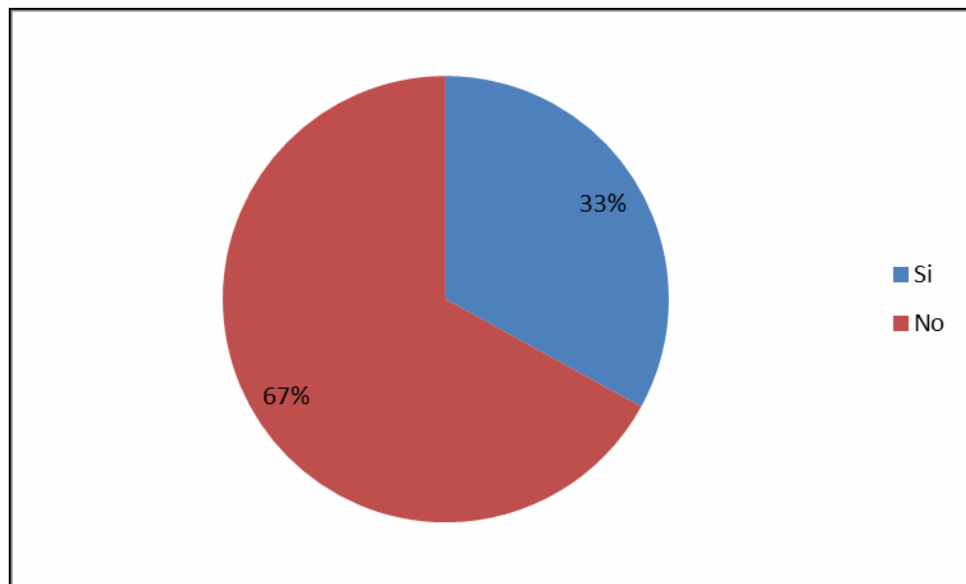
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 25, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 60% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL se siente bien laborando en la organización y el 40% se siente regular laborando en la organización.

Tabla 41: ¿Conoce las metas y objetivos de la organización?

¿Conoce las metas y objetivos de la organización?	TOTAL	%
Si	15	33
No	30	67
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26: ¿Conoce las metas y objetivos de la organización?

Fuente: Elaboración propia.

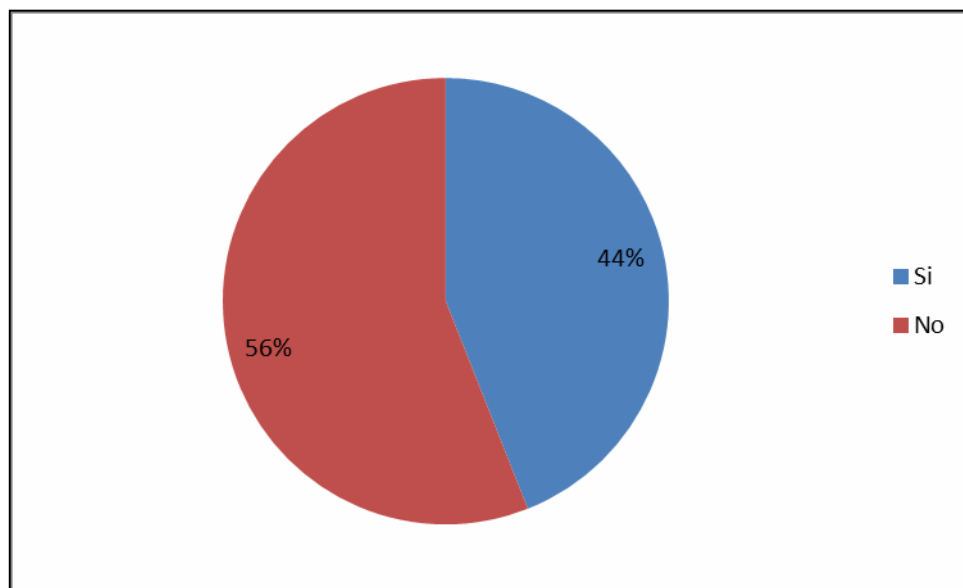
En la figura N° 26, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 67% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL no conoce las metas y objetivos de la organización y el 33% si conoce las metas y objetivos de la organización.

Tabla 42: ¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?

¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?	TOTAL	%
Si	20	44
No	25	56
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27: ¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?



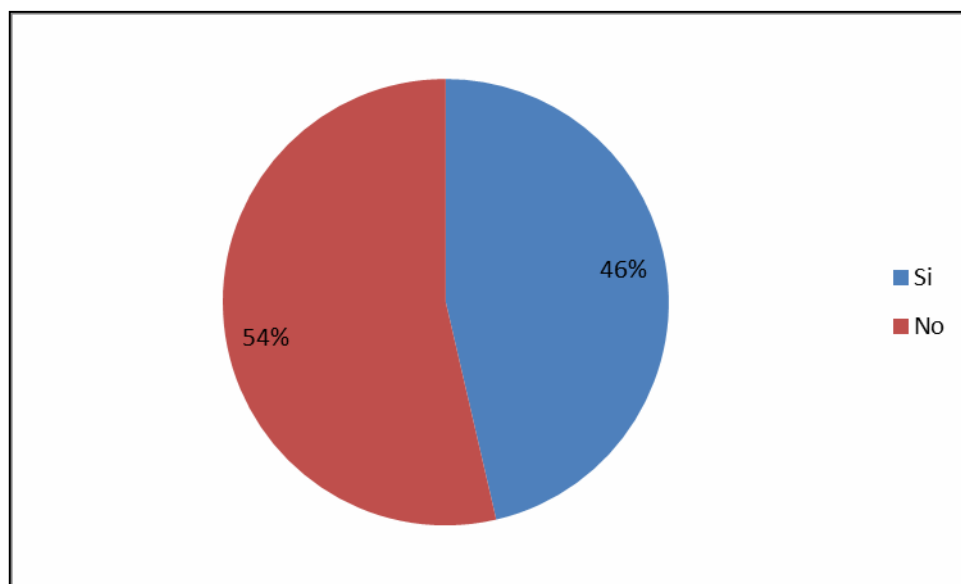
En la figura N° 27, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 56% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes y el 44% no ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes.

Tabla 43: ¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?

¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?	TOTAL	%
Si	23	51
No	22	49
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28: ¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

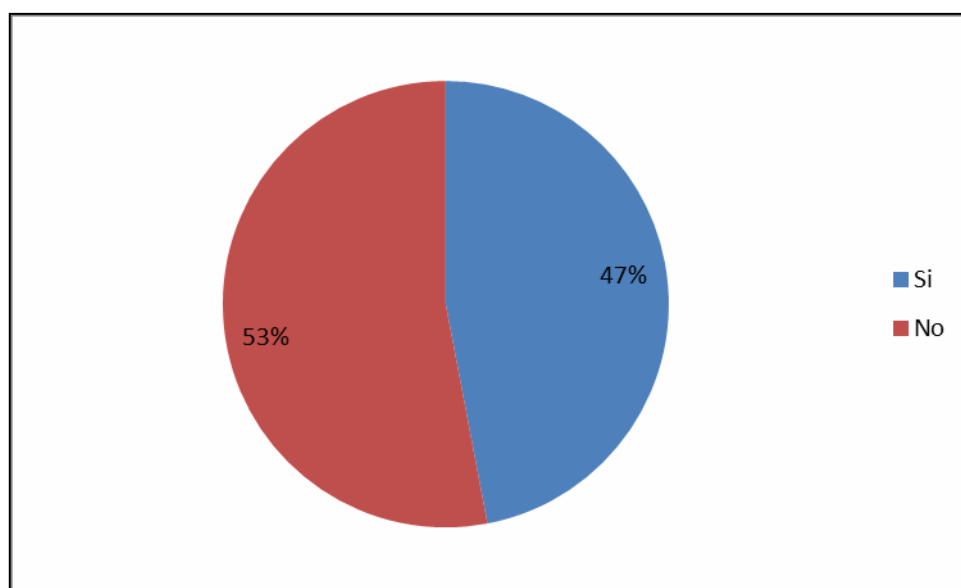
En la figura N° 28, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 51% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL cree que tiene definidas las tareas y actividades que realiza para cumplimiento de objetivos de la organización y el 49% cree que no tiene definidas las tareas y actividades que realiza para cumplimiento de objetivos de la organización.

Tabla 44: ¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?

¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?	TOTAL	%
Si	21	47
No	24	53
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29: ¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?



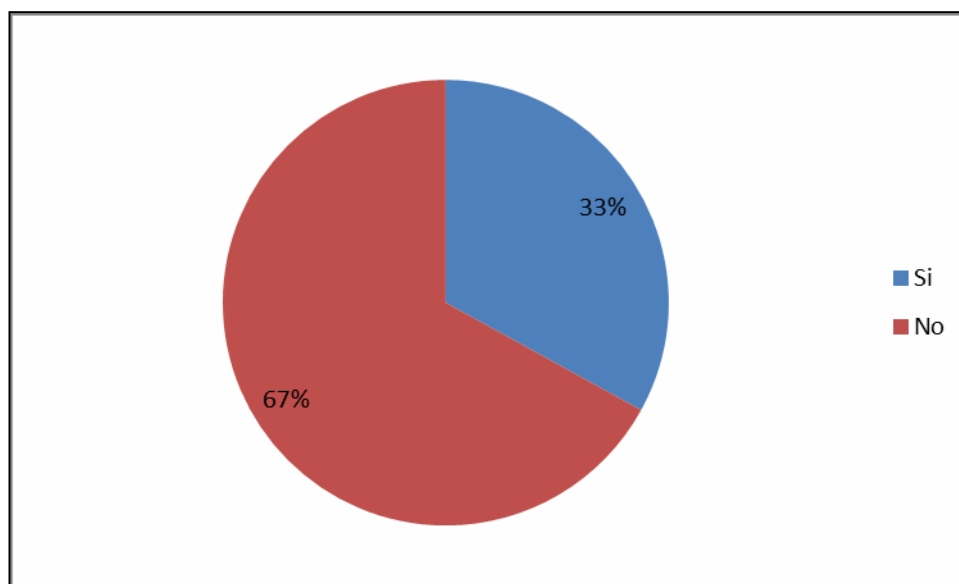
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 29, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 53% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL cree que tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo y el 47% no cree que tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo.

Tabla 45: ¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?

¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?	TOTAL	%
Si	15	33
No	30	67
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30: ¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?

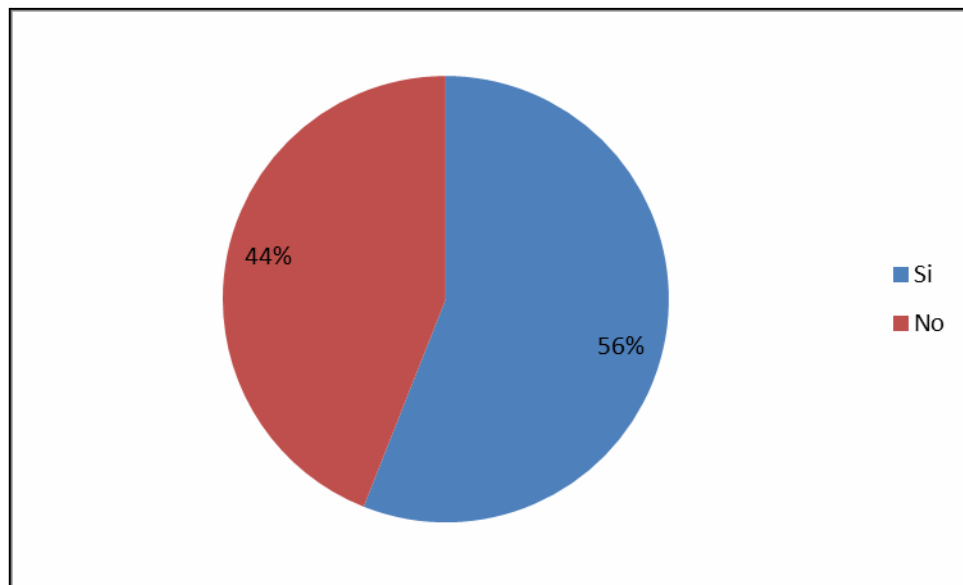
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 30, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 67% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL cree que no recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo y el 33% cree que recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo.

Tabla 46: ¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?

¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?	TOTAL	%
Si	25	56
No	20	44
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31: ¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?

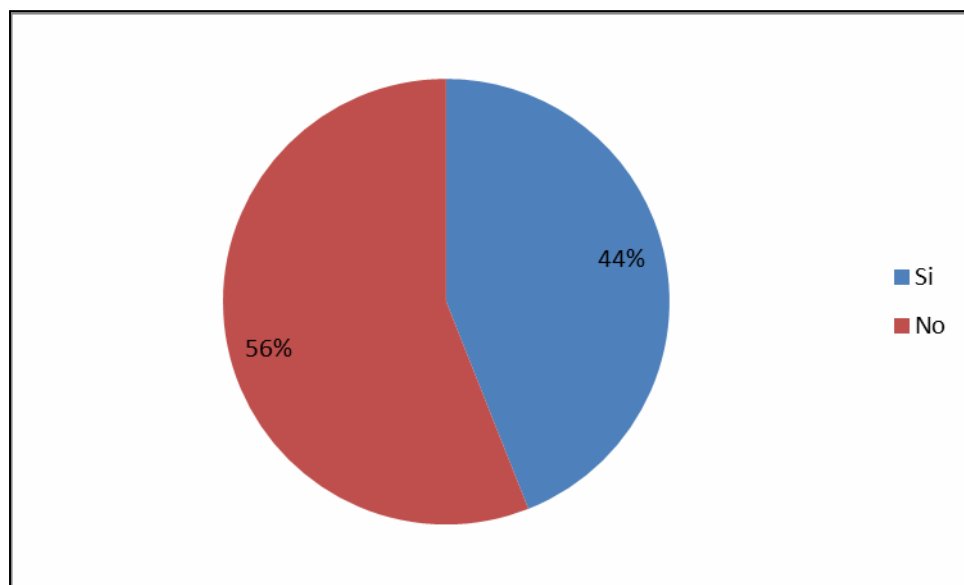
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 31, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 56% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL cree que la comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada y el 44% cree la comunicación interna en el área de trabajo no es la adecuada.

Tabla 47: ¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?

¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?	TOTAL	%
Si	20	44
No	25	56
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32: ¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?

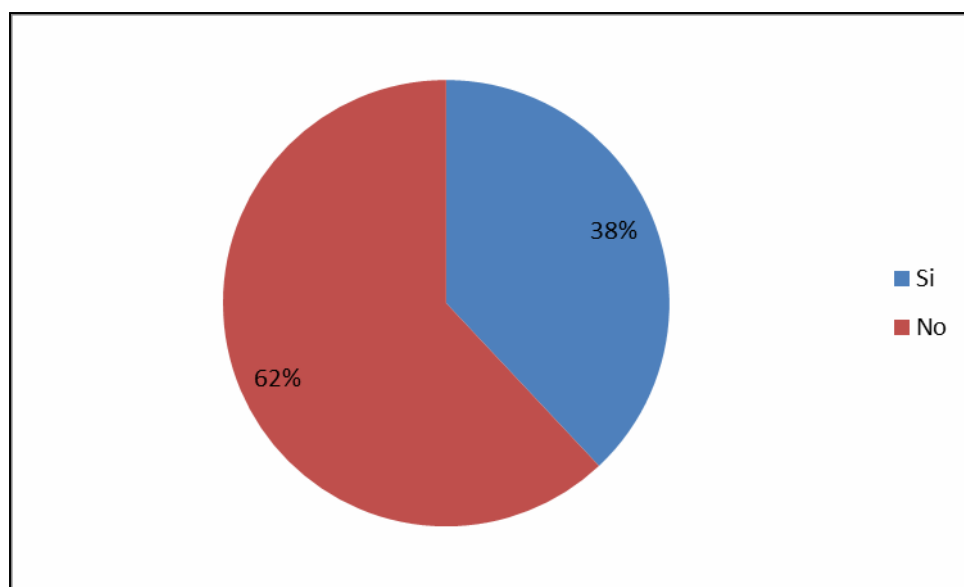
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 32, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 56% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL siente que hay trabajo en equipo en la empresa y el 44% siente que no hay trabajo en equipo en la empresa.

Tabla 48: ¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?

¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?	TOTAL	%
Si	17	38
No	28	62
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33: ¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?

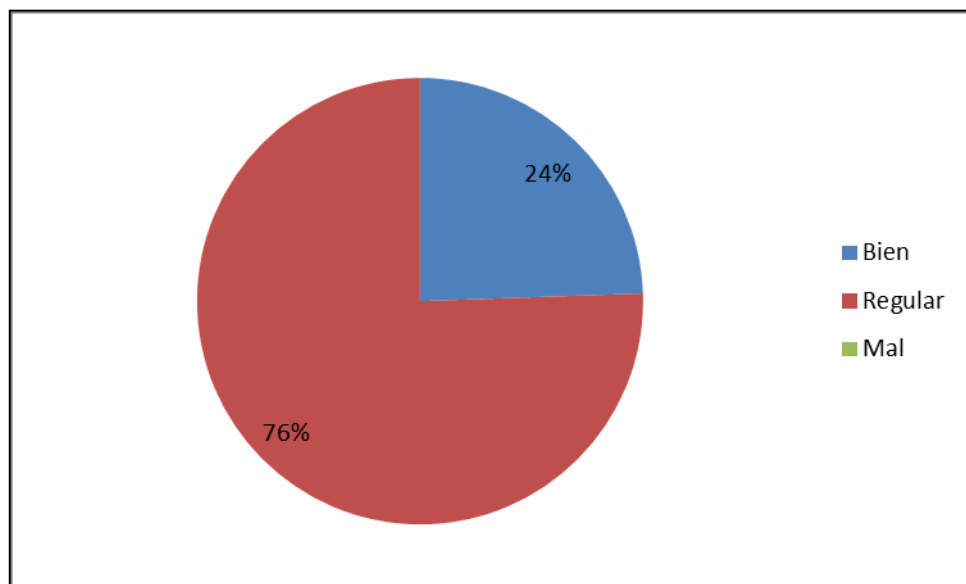
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 33, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 62% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL cree que las actividades en su área de trabajo no están bien organizadas y el 38% cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas.

Tabla 49: ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?

¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?	TOTAL	%
Bueno	11	24
Regular	34	76
Malo	0	0
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34: ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?

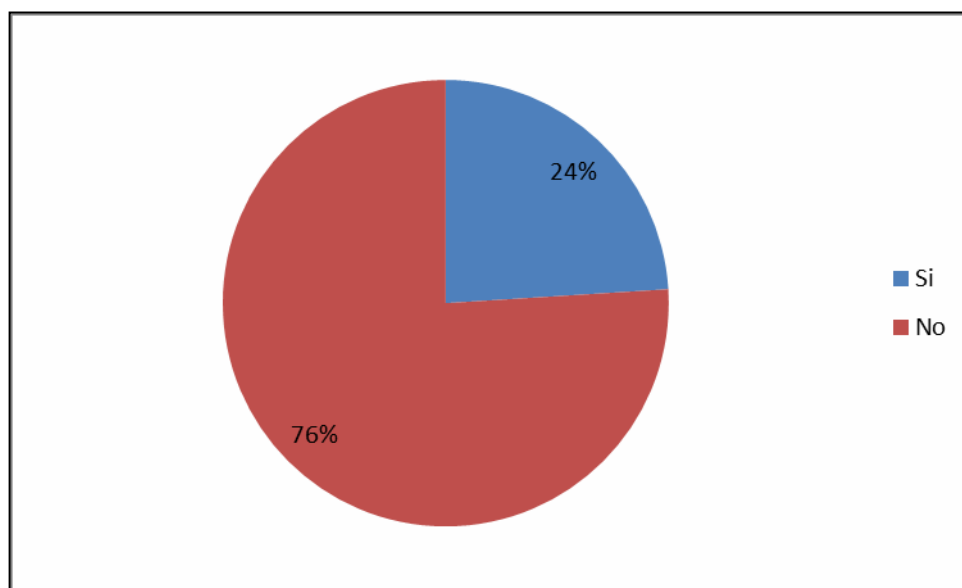
Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 34, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 76% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL calificaría como regular el ambiente de trabajo y el 24% calificaría como regular el ambiente de trabajo.

Tabla 50: ¿Reciben capacitaciones constantes?

¿Reciben capacitaciones constantes?	TOTAL	%
Si	11	24
No	34	76
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35: ¿Reciben capacitaciones constantes?

Fuente: Elaboración propia.

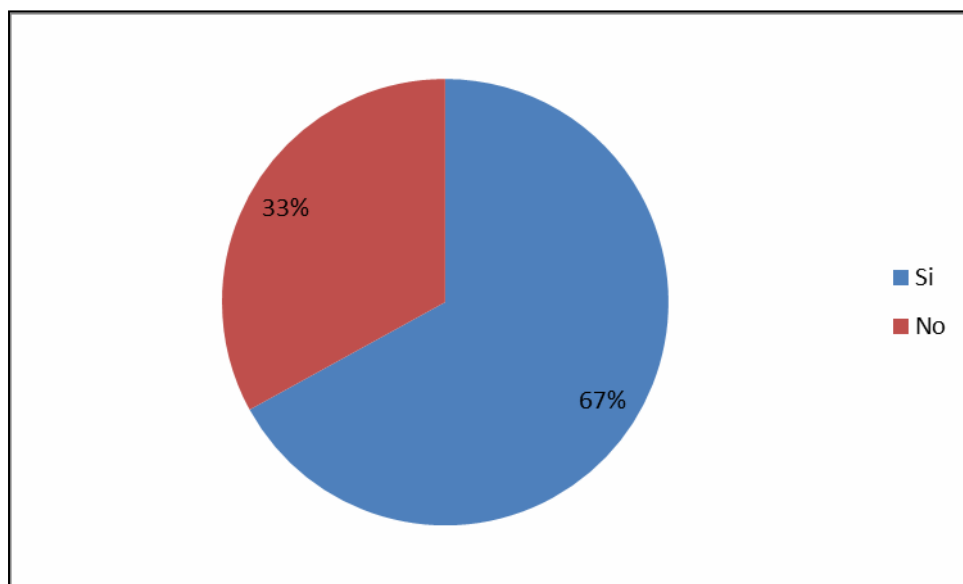
En la figura N° 35, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 76% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL afirma que no recibe capacitaciones constantes y el 24% afirma que recibe capacitaciones constantes.

Tabla 51: ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?

¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?	TOTAL	%
Si	30	67
No	15	33
Total	45	100

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36: ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 36, según la encuesta realizada se pudo determinar que el 67% del personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos y el 33% considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa no son realmente óptimos.

4.1.3 Análisis de resultados de la encuesta

Según la encuesta realizada se pudo determinar que la mayoría de los empleados no conoce las metas y objetivos de la organización. Así mismo, si bien más de la mitad del personal ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes, hay un gran número que no ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes (44%).

De otro lado la mitad del personal cree que tiene definidas las tareas y actividades que realiza para cumplimiento de objetivos de la organización y considera que tienen de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo. Pero, hay un número grande que considera que esto no es así.

Hay un gran número de trabajadores que cree que no recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo y esto coincide con una gran mayoría que considera que la comunicación interna en el área de trabajo no es la adecuada, sumado a que un número similar de trabajadores siente que no hay trabajo en equipo en la empresa (44%).

Una gran mayoría de los empleados considera que las actividades en su área de trabajo no están bien organizadas, esto puede tener relación con que la gran mayoría considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa no son realmente óptimos.

Finalmente, un gran número de trabajadores declara que no reciben capacitaciones constantes.

Capítulo V: MODELO DE GESTIÓN

5.1 Jerarquización de problemas en el área logística

Para la jerarquización de problemas en el área Logística se utilizó una matriz de priorización de problemas, la cual se efectuó con información obtenida a través de la observación, entrevistas, encuestas. Para esta evaluación se trabajó en conjunto con la gerencia general de la organización a fin de obtener información real de la visión que tiene el nivel decisor frente a los problemas identificados.

La matriz de priorización es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones o alternativas de problemas o soluciones con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

La priorización es una técnica rápida que ayuda a constatar las áreas problemáticas y puntos de vista de los participantes, donde se establecerán y analizarán los problemas de mayor importancia a través de una reflexión e interpretación de resultados. (Gaviria & Gómez, 1999)

MATRIZ DE PRIORIZACION DONDE:

3 GRAN IMPACTO

2 IMPACTO MEDIO

1 BAJO IMPACTO

CRITERIOS	PESO	PROBLEMAS												
		Falta de comunicación		Informalidad en los procesos		Falta de capacitación de		Falta de información para		Desorganizacion		Falta de politicas de empresa		
		punt	punt pond	punt	punt pond	punt	punt pond	punt	punt pond	punt	punt pond	punt	punt pond	
1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.5	3	0.75	3	0.75	3	0.75
2	PRODUCTOS NO CONFORMES	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6
3	COSTOS	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
4	TIEMPOS DE EJECUCION DE TAREAS	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1
5	CAPACIDAD DE PRODUCCION	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2
6	FIDELIDAD EN LOS CLIENTES	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	1	0.2	3	0.6	2	0.4
	total	1.00		2.1		2.7		2.35		2.10		2.65		2.2

Fuente: Elaboración propia

1. Informalidad en los procesos:

Es el principal problema de la empresa Agroalimentaria San Gabriel, esta se da en su mayoría en el área logística, ya que todas las tareas que se asignan se dan de manera oral, y no hay un registro o manual para poder verificarlas o comprobarlas.

2. Desorganización:

Es el segundo problema más resaltante de la empresa Agroalimentaria San Gabriel, puesto que no existe una adecuada planificación para el desarrollo de las actividades.

3. Capacitación de personal:

Falta de un adecuado plan de capacitación de personal, a su vez no se brindan herramientas adecuadas para mejorar el desempeño de los trabajadores en el área logística.

4. Falta de políticas de empresa:

La empresa Agroalimentaria San Gabriel, no tiene definidas sus políticas de empresa, motivo por el cual no se viene desarrollando bien el proceso logístico ya que es muy permisiva con los errores de sus proveedores, y no tiene una respuesta eficiente frente a problemas con sus clientes.

5. Falta de información para análisis:

En lo que respecta al área logística, no existe una data la cual sirva para poder medir el rendimiento o desempeño de todos los involucrados en el área, lo cual es muy importante para de la empresa.

6. Falta de comunicación en el área:

Se da a raíz de los constantes problemas que atraviesa la organización, ciertas áreas involucradas tratan de brindarle solución, pero no se informa adecuadamente a las otras áreas, lo que genera que el problema sea aún mayor.

5.2 Análisis FODA

Tabla 52: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Productos de calidad Maquinaria adecuada Buena infraestructura Precios competitivos Productos personalizados	Aumento de consumidores (boom gastronómico) Crecimiento económico Competencia limitada Incursión en nuevos mercados
DEBILIDADES	AMENAZAS
Desorganización en las áreas de trabajo Alta rotación de personal Mal flujo de información	Competidores con mayor poder adquisitivo Desabastecimiento por factores climáticos Incremento de competencia informal

Fuente: Elaboración propia

5.3 Modelo de Gestión

Para la determinación del modelo que propone gestionar de forma eficiente el área logística se procedió a la implementación de un plan estratégico, a través de la implementación de políticas de empresa, decálogo de desarrollo, cadena logística, aplicación de indicadores en toda la cadena y un plan de capacitación al personal que labora en el área puesto que permitirá corregir la problemática actual de la organización.

5.3.1 Política de Calidad

Las siguientes son las políticas de calidad que se esbozan como propuesta.



POLÍTICA DE CALIDAD EMPRESA **AGROALIMENTARIA SAN GABRIEL EIRL.**

Se ha determinado que la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL requiere de ciertas políticas de calidad definidas que vayan acordes con su visión y misión empresarial, estas son:

1. Brindar productos que cumplan con satisfacer las necesidades de los consumidores tanto en calidad de producto como servicio.
2. Emplear insumos y métodos adecuados a lo largo de la cadena de suministro que aseguren la calidad del producto final.
3. Cumplir con los requisitos reglamentarios por parte de las entidades fiscalizadoras, así como a los requisitos de nuestros clientes en materia de calidad e inocuidad.
4. Evaluar y apoyar de forma permanente nuestros proveedores a fin mejorar las relaciones comerciales que garanticen la satisfacción de las necesidades de ambas partes.
5. Evaluar y mejorar constantemente los procesos operativos adecuándolos a las necesidades de la empresa.
6. Capacitar permanentemente a todos los miembros de la organización a fin optimizar sus labores.
7. Mantener un sistema de comunicación interactiva que contribuya a la mejora en los procesos.

5.3.2 Decálogo del Desarrollo

Se ha establecido según las entrevistas al personal, que es necesario establecer el siguiente decálogo de desarrollo:



¿QUE ES DECALOGO DEL DESARROLLO?

-
- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. ORDEN | 6. HONRADEZ |
| 2. LIMPIEZA | 7. RESPECTO AL DERECHO DE LOS DEMAS |
| 3. PUNTUALIDAD | 8. RESPECTO A LA LEY Y A LOS REGLAMENTOS |
| 4. RESPONSABILIDAD | 9. AMOR AL TRABAJO |
| 5. DESEO DE SUPERACION | 10. AFAN POR EL AHORRO Y LA INVERSION |
-

Es una propuesta que se desarrolla en base a la experiencia por más de 25 años alrededor del mundo del Sr. Octavio Mávila. Consiste en diez actitudes claves para el desarrollo humano y el progreso de un país. La diferencia marcada entre los países desarrollados y los subdesarrollados no está en la riqueza económica, intelectual o los recursos naturales; sino en **las actitudes de sus habitantes.**



Figura 37: Decálogo del desarrollo

Fuente: Blog spot de Jorge Zelaya

Elaboración: propia

Descripción:

Se ha determinado, implantar el decálogo del desarrollo puesto que este constituye una serie de valores y actitudes, que contribuyen al desarrollo tanto en la persona como en la empresa en diferentes aspectos tales como: personalidad, moral, productividad, competitividad y calidad de vida.

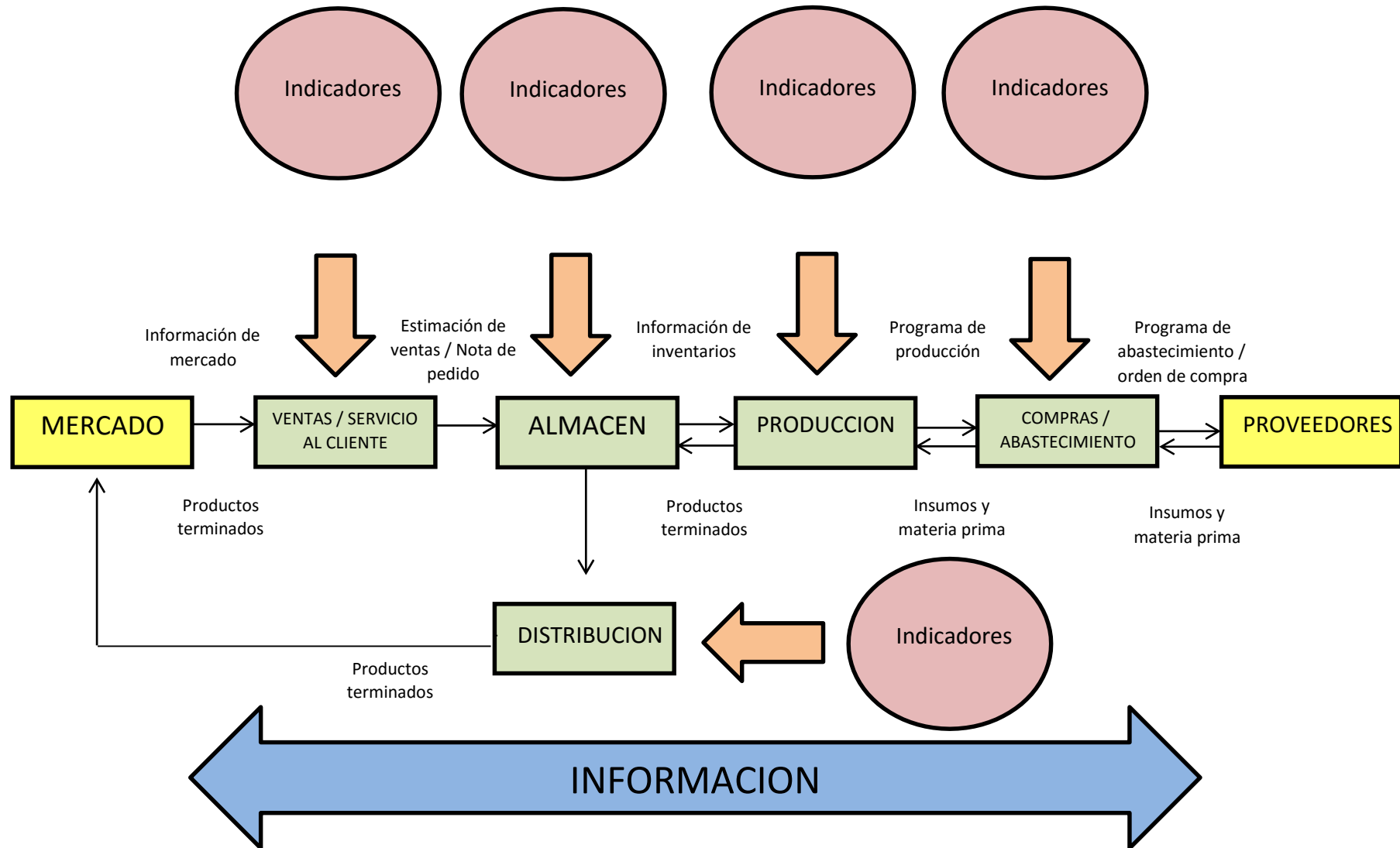
Esto a raíz de una ligera insatisfacción de los trabajadores de la empresa, ya que en el análisis previo se comprobó que se sienten de manera regular, laborando en la empresa, a consecuencia del desorden, problemas de información y el pensamiento de que no hay trabajo en equipo en la organización, generando esto una carga de estrés para ellos.

Con la debida aplicación de esta doctrina se fortalecerán los vínculos entre empresa-trabajador y trabajador-trabajador, cambiando de forma radical su mentalidad y filosofía de vida, demostrándoles que su sentir y bienestar personal es de suma importancia para la organización.

El impacto que tendrá esto en el ambiente laboral será muy positivo, lo que generará mayor productividad y una mejora en la comunicación e integración entre todas las áreas

5.3.3 Mejora de la Cadena Logística

Figura 38: Mejora de la Cadena Logística



Descripción:

En esta cadena logística se propone un flujo más eficiente y flexible que se adapta a la empresa en estudio, ya que las actividades se realizarán de forma más dinámica a lo que se venía realizando, implementando mejoras y mecanismos de control y medición.

El proceso comienza cuando el mercado brinda información de sus necesidades las cuales serán analizadas por el área de ventas y servicio al cliente, para luego procesarlas y enviar la estimación de ventas y/o notas de pedido respectivamente al área de almacén, el cual hará la revisión de sus inventarios para ver si puede cumplir con lo solicitado, en el caso de que si cuente con la mercadería se procederá al envío de los productos terminados al área de distribución para su posterior traslado al mercado. En el caso de que el área de almacén no cuente con la mercadería solicitada, se informara de inmediatamente al área de producción, la cual se encargara de elaborar el programa de producción, solicitando insumos y materia prima para la elaboración del producto final al área de compras y abastecimiento, área que se encargara de emitir las órdenes de compra a los proveedores con todas las especificaciones técnicas brindadas por el área de producción.

A su vez los proveedores tendrán que cumplir con lo solicitado, de lo contrario su mercadería será rechazada, una vez aprobados los insumos y materia prima por el área de compras y abastecimiento y se hará entrega a producción, la cual se encargara de la transformación en productos terminados, para su posterior entrega al área de almacén, repitiéndose el proceso entre almacén-distribución-mercado.

Como se puede apreciar en la gráfica, en las áreas de ventas/servicio al cliente, almacén, distribución, producción, compras y abastecimiento, se hace énfasis en la aplicación de indicadores para evaluar su desempeño, con el objetivo de mejorar aspectos y/o criterios que son relevantes para la empresa a lo largo de la cadena logística.

5.3.4 Aplicación de indicadores

El objetivo es mejorar el área logística mediante un control adecuado en toda la cadena logística, estableciendo bases para la gestión y uso de indicadores para la medición de desempeño de todas las áreas. En primera instancia se aplicarán los indicadores en la cadena logística de la empresa para evaluar su estado actual, brindando datos que servirán de base para futuras mejoras.

Actividades por realizar:

1 Definir qué será evaluado:

En este caso los procesos que serán evaluados son los involucrados en la cadena logística de la empresa en estudio los cuales son: Abastecimiento, producción e inventarios, almacenamiento, transporte y distribución y servicio al cliente.

2 Establecer qué criterios se evaluará

Los criterios los cuales serán evaluados son los propuestos por el autor los cuales se detallan a continuación:

Tabla 53: Vejez del inventario

Abastecimiento	Producción e inventarios	almacenamiento	Transporte y distribución	Servicio al cliente
Calidad de pedidos generados	Capacidad de producción utilizada	Costo por unidad almacenada	Costo de transporte vs ventas	Entregas a tiempo
Volumen de compra	Rendimiento de maquinaria	Costo de despachos por trabajador	Costo operativo por conductor	Pedidos entregados completos
Entregas perfectamente recibidas	Duración del inventario	Nivel de cumplimiento de despacho		Documentación sin problemas
	Vejez del inventario			

Fuente: Indicadores de la gestión logística (Mora 2008)

Elaboración propia

3 Obtener información

Una vez que se tienen los criterios se procederá a obtener la información mediante la aplicación de indicadores logísticos. Dichos resultados se expresarán en porcentajes, unidades monetarias o días.

4 Interpretación de resultados obtenidos

Una vez obtenidos los resultados de la medición se procederá a evaluar el desempeño de las áreas, en esta parte se pueden proponer escalas de medición las cuales pueden ser propuestas a criterio de la empresa para su futura mejora.

5.3.5 Plan de capacitación de personal

PLAN DE CAPACITACION DE PERSONAL 2018					
TEMA	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SISTEMA INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y CULTURA ORGANIZACIONAL				
IMAGEN INSTITUCIONAL	RELACIONES HUMANAS, PUBLICAS Y VALORES				
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION Y TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN ENTRE AREAS, FORMALIZACIÓN DE PROCESOS, COOPERACIÓN Y EPIRITU DE EQUIPO				
CLIMA LABORAL		DESARROLLO PROFESIONAL, RELACIONES INTERPERSONALES, AMBIENTE DE TRABAJO			
PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD		PLANIFICACION Y CONTROL DE ACTIVIDADES, ESTRATEGIAS PARA SU OPTIMIZACION			
IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA EN LA EMPRESA			CONCEPTOS BASICOS Y FACTORES CLAVES DE EXITO		
INDICADORES LOGISTICOS			CONCEPTOS BASICOS E IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES		
COMPRAS SUMINISTROS Y PROVEEDORES				SELECCIÓN Y RELACION CON PROVEEDORES, FORTALECIMIENTO DE LA RELACION COMERCIAL	
ALMACENAMIENTO Y GESTION DE STOCKS				TECNICAS Y PROCESOS MODERNOS PARA EL CONTROL DE ALMACENES	
TRANSPORTE Y DISTRIBUCION					PLANEAMIENTO DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCION, CONTROL EFICIENTE DE RUTAS
SERVICIO AL CLIENTE					CALIDAD DE SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

Descripción:

El plan de capacitación se basa principalmente en optimizar los procedimientos y actividades que realiza el personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, la cual brindará una serie de conocimientos esenciales para el óptimo desempeño de las actividades que realizan. Este se efectuará en lo que resta del presente año 2018, teniendo como propósito subsanar la problemática en un corto plazo.

En primera instancia se busca dar a conocer los objetivos estratégicos de la empresa a los trabajadores, con el fin de que ellos puedan poner en marcha sus conocimientos, enfocándolas hacia un objetivo común, concientizándolos sobre el compromiso que se espera por parte de ellos.

El plan de capacitación también comprende en segundo término aspectos como comunicación, trabajo en equipo, clima laboral, productividad y competitividad. Las cuales son considerados de suma importancia para el logro de objetivos de la organización, puesto que se detectó que no se cumplen dichos aspectos, lo que genera problemas y errores en los diferentes procesos de la cadena logística.

En segunda instancia en plan sugiere enfocarse netamente en cada parte de la cadena logística, sin antes brindar conceptos básicos en lo que refiere a logística e indicadores logísticos. Se proponen temas relacionados a compras y abastecimiento, almacenamiento y gestión de stocks, transporte y distribución, y por último servicio al cliente.

El propósito de impartir estos conocimientos es asegurar que el personal responsable de cada área cumpla con lo establecido por la empresa y desempeñe sus labores con métodos y técnicas de vanguardia, puesto que el desarrollo óptimo de estas actividades es de vital importancia para la organización.

Capítulo VI: PROYECCIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

6.1 Negocios internacionales y Globales

Los negocios internacionales son las transacciones privadas o gubernamentales entre dos o más países, las cuales implican comercio exterior (condiciones, leyes, regulaciones etc.) y comercio internacional la cual se refiere a todas las operaciones comerciales importaciones y exportaciones (Gestiopolis, 2001).

Por otro lado, se entiende por negocio global a la relación que existe entre una organización y su mundo exterior, en tal sentido el este tiene la capacidad de operar en cualquier país del mundo puesto que considera al planeta como un mercado único.

6.2 Importancia de la información

Según (MINCETUR, 2009) el manejo eficiente y eficaz de la información le permitirá a su empresa, ser más competitiva en el mercado nacional e internacional y esta debe ser enfocada a:

- Alcanzar niveles máximos de calidad
- Satisfacer al cliente
- Lanzar nuevos productos
- Posicionar y consolidar los ya existentes
- Buscar mayor participación en el mercado
- Otros

6.3 Exportación

Es un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre comercialización que salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior las cuales no están afectas a ningún tributo en el mercado local (MINCETUR, 2009, p.5)

En el Perú pueden exportar todas las personas naturales y jurídicas, que cuenten con un RUC (registro único de contribuyente) y emitan facturas y boletas (mecanismo exporta fácil).

Teniendo en cuenta que en el acápite de actividad de Comercio Exterior: “EXPORTADOR – IMPORTADOR”

6.4 Factores a tener en cuenta

Según (MINCETUR, 2009) los factores que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Contar con un Plan Estratégico de exportaciones.
- Contar con una infraestructura adecuada.
- Contar con un nivel de producción constante y sostenida.
- Contar con un personal adecuado.
- Manejar el aspecto financiero.

6.5 Documentos para la exportación

Según (MINCETUR, 2009) los documentos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Factura comercial
- Lista de Empaque o “packing list”
- Conocimiento de embarque / Guía Aérea
- Certificado de origen (CCL, ADEX, SNI)
- Certificado sanitario (SENASA, DIGESA, SANIPES) – Certificado fitosanitario – Certificado zoosanitario
- Certificado CITES (INRENA)
- Certificado INC
- Otros

6.6 Exportación de alimentos congelados

Figura 39: Exportation de Alimentos congelados

PARTIDA-DESCRIPCION	2015	2016	2017	PART.% FOB (US\$) 2017	VAR% 16/15	VAR% 17/16
0811909100 - MANGO CONGELADO	73 379 543	65 519 846	64 567 388	28,8%	-10,7%	-1,5%
0811909900 - PALTA CONGELADA	31 397 368	30 730 171	42 524 643	19,0%	-2,1%	38,4%
2009892000 - PULPA DE MARACUYA CONGELADA	39 693 897	49 947 056	41 109 753	18,3%	25,8%	-17,7%
0710801000 - ESPÁRRAGOS CONGELADOS	36 300 069	35 818 858	37 032 557	16,5%	-1,3%	3,4%
0811109000 - FRESAS CONGELADAS	19 385 867	13 279 043	11 937 330	5,3%	-31,5%	-10,1%
0710809000 - ALCACHOFAS CONGELADAS	7 348 217	9 790 927	9 644 331	4,3%	33,2%	-1,5%
0710400000 - MAÍZ DULCE CONGELADO	5 062 129	6 683 668	7 054 186	3,1%	32,0%	5,5%
0811101000 - FRESAS CONGELADAS	1 193 176	4 707 185	4 591 209	2,0%	294,5%	-2,5%
0710220000 - FRIJOLES CONGELADOS	3 694 954	2 429 913	1 835 279	0,8%	-34,2%	-24,5%
0811909900 - ARÁNDANO CONGELADO	528 089	1 161 877	1 027 628	0,5%	120,0%	-11,6%
RESTO	542 287	1 056 815	2 955 882	1,3%	94,9%	179,7%
TOTAL	218 525 595	221 125 361	224 280 186	100%	1%	1%

Fuente: PROMPERU

“En relación a los 5 principales productos exportados en esta línea, los principales productos en importancia representaron el 90% del total de frutas y hortalizas congeladas en valor; destacándose el mango con el 29% de participación, seguida por la palta (20%), la pulpa de maracuyá (18%), los espárragos (17%) y la fresa (7%)” (PROMPERU, 2018, p.65).

“La demanda en general por los productos congelados maneja mercados diversificados, habiendo una fuerte presencia de los mercados europeos. Los principales destinos de los productos congelados durante el 2017 fueron Estados Unidos con el 34% de participación, Japón (14%), Canadá (8%), España (7%) y Países Bajos (6%)” (PROMPERU, 2018, p.65).

Capítulo VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Después de la investigación realizada “Modelo de Gestión para el mejoramiento logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL”, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que el modelo de gestión diseñado contribuye significativamente y es de suma importancia para el mejoramiento logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, puesto que permitirá generar ventajas competitivas, optimizar actividades, y contribuir a la satisfacción de necesidades de los clientes. en contraste con lo hallado en un inicio en la situación actual de la empresa ya que la organización presentaba una serie de deficiencias en el accionar de sus actividades en el área logística esto debido a la ausencia de un modelo definido de gestión logística.
2. Se observó en base a los resultados obtenidos mediante la observación, entrevistas, encuestas y tabulación de datos que el proceso logístico actual no es favorable puesto que presenta 6 problemas fundamentales siendo las más resaltantes la informalidad en los procesos, desorganización y falta de capacitación de personal.
3. Se identificó que los mejores procedimientos y actividades a ejecutar en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL para un adecuado proceso logístico son establecer; Políticas de Calidad, decálogo del desarrollo, cadena logística, aplicación de indicadores y plan de capacitación de personal.
4. De acuerdo con el análisis de estudio en base a indicadores de gestión Logística se determinó que los clientes están insatisfechos con el servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, puesto que las entregas de los productos no se realizan a tiempo y existen errores en cuanto a facturación.

7.2 Recomendaciones

Nuestras sugerencias están relacionadas a los siguientes aspectos, los cuales se definen en relación con nuestros resultados:

1. Se sugiere aplicar el modelo de gestión descrito porque contribuirá a mejorar la labor en el área logística, es decir permitirá tener otra visión del proceso logístico, integrando todos los procesos, mejorando la comunicación y la eficiencia en cada área, generando valor para la empresa, lo cual será importante para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.
2. Se recomienda monitorear principalmente el área logística de la Empresa para futuras evaluaciones, ya que durante el desarrollo de la investigación se evidenció muchas falencias en los procesos de la organización.
3. Se sugiere realizar cambios drásticos en el proceso logístico, aplicando la cadena logística incluida en la propuesta del modelo de gestión.
4. Se sugiere realizar la aplicación del modelo de gestión en su totalidad para contribuir a la mejora significativa de los procesos logísticos de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, que se encuentra estructurado principalmente por; la implementación de políticas de empresa, decálogo de desarrollo, cadena logística, aplicación de indicadores en toda la cadena y un plan de capacitación al personal que labora en el área.

5. Se recomienda realizar una adecuada aplicación y control de los indicadores logísticos de forma mensual, a fin de garantizar que el proceso logístico sea eficiente en esta o cualquier organización, utilizando herramientas informáticas como Microsoft Excel que faciliten su registro. La escala de calificación puede ser propuesta a criterio de la empresa y su planteamiento de objetivos.

6. Se recomienda, implantar correcciones en cuanto al servicio al cliente puesto que las entregas de productos no se realizan a tiempo y existen errores frecuentes en cuanto a facturación, por lo que es riesgoso seguir trabajando de la misma forma ya que se pueden perder clientes y la imagen de la empresa se vería seriamente afectada.

7. Se recomienda ejercer un plan de capacitación constante para que el personal que labora en la empresa se concientice y realice sus labores de la manera más óptima posible generando impactos positivos, tanto en los clientes internos como externos.

Capítulo VII: REFERENCIAS

Adenso, M. (2004) Logística inversa y medio ambiente. Mc Graw Hill.

Alemán, L. & Katherine, M. (2014). Propuesta de un plan de mejora para la Gestión Logística de la empresa Constructora Jordán S.R.L de la ciudad de Tumbes (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego; Facultad de Ingeniería Escuela Profesional de Ingeniería Civil; Trujillo – Perú.

Amaru, C. (2009). Fundamentos de Administración. (1a. Ed.). México D.F, México: Pearson Educación de México.

Anaya, J., & Polanco, S. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. ESIC Editorial. Madrid.

Arrieta, Eduardo. (2012). Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú; Facultad de Ciencias e Ingeniería; Lima – Perú.

Ballou, Ronald H. (2004). Logística. Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Pearson Educación, México, 2004

Benavides, L. (2011) Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa “San Juan de Bucay” del Cantón general Antonio Elizalde (Bucay). Durante periodo 2010 -2011. Universidad Técnica Particular de Loja. Programa de maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Guayaquil – Ecuador.

Bohorquez, E. y Puello, R. (2013) Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar la eficiencia organizacional de la Empresa Coralinas & Pisos S.A. Corpisos S.A. en el Municipio de Turbaco, Bolívar. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias.

Calderón G. & Cornetero, A. (2014). Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa distribuciones Naylamp S.R.L. ubicada en la ciudad de Chiclayo; en el año 2013 (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; Chiclayo – Perú.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). Gestión Logística para la competitividad empresarial. Recuperado de: www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/Gestion-logistica-programas-empresariales.pdf

Canal Pulido Paula. (2015). Diferencias entre logística y cadena de suministros. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diferencias-entre-logistica-y-cadena-de-suministros/> □

Castellanos, A. (2009). Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte. □

Centro de Innovación y Creatividad Empresarial (2016). Especialización en Administración, curso logística empresarial. □

Christopher, M. (1994). Logística y aprovisionamiento. Barcelona, España: Folio. □

Council of Supply Chain Management Professionals (2008). Definición de Gestión Logística. Recuperado de <http://cscmp.org/> □

Cruzado, M. (2015). Implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico y su impacto en la rentabilidad de la constructora Rio Bado S.A.C. en el año 2014. Universidad Privada del Norte; Facultad de Contabilidad y Finanzas; Lima – Perú.

Contreras, J. & Díaz, V. (2013) Propuesta de un modelo de proceso de gestión logística para que una asociación de mypes de calzado de lima pueda atender un pedido de gran volumen tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; Lima – Perú.

Escudero, M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Madrid, España: Paraninfo.

Escudero, M. (2005) *Almacenaje de Productos: Comercio Internacional. Gestión de transporte*. Madrid, España: Thamson-Paraninfo.

Gaviria, A. & Gómez, J. (1999). *Técnicas para jerarquizar y priorizar problemas sociales*.

GestioPolis.com Experto. (2001, marzo 15). *¿Qué son negocios internacionales?*
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-son-negocios-internacionales/>

Martínez, A. (2005). *Control de inventario con análisis de la demanda, para la empresa "Sport B"*. Monografía, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. Lima– Perú. □

Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*.
Recuperado de unlu.edu.ar: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf> □

Mora, L. & Muñoz D. (2005). *Diccionario de Logística y Negocios internacionales*.
Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0Bw2-V2-PBpzdZjYyYzkzZTctMGVjNy00NzgyLWIzNWQtMjUxZjYwMDczMmNk/edit?hl=es>

Mora, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
□

Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Morales, N; Mosquera, D. y Gómez, M. (2013) *Plan de mejoramiento para el área de Logística a nivel local de la Compañía RotamAgrochemical Colombia S.A.S*. Universidad EAN. Bogotá.
□

Muñoz, A. & Hurtado, B. (2011). *Plan de Mejoramiento y Análisis de la Gestión Logística de la Organización Herval LTDA*. Universidad Católica de Pereira; Facultad de

Ciencias Económicas y Administrativas; Programa Administración de Empresas; Pereira-Risaralda. □

Opkara, J. & Wynn, P. (2007). SAM Advanced Management Journal. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>

Prieto, J. (2013). Curso de experto profesional en logística, transporte y distribución. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Madrid- España.

Pulido, A. & Hernández, S. (2011). Fundamentos de la Gestión Empresarial. Enfoque Basado en Competencias. México D.F, México: McGraw-Hill.

Promperú (2009). Exportando paso a paso.

Quiroga, J. (2009). Introducción a la logística, La logística como herramienta de competitividad. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/14884483/Logistica-como-herramienta-para-ser-competitivo> □

Rubio, Sergio. (2012). El Sistema de Logística Inversa en la Empresa: Análisis y Aplicaciones; Universidad de Extremadura; Departamento de Economía Aplicada Y Organización de Empresas; México D.F. □

Sánchez, C. & Pérez, C. & Arroyo, N. (2013). Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Programa de Maestría en Gestión de Operaciones y Logística. Trujillo – Perú. □

Ulloa, Karem. (2009). Técnicas y herramientas para la gestión del abastecimiento. Pontificia Universidad Católica del Perú; Facultad de Ciencias e Ingeniería; Lima – Perú.

Universidad de estudios Políticos Dr. Rojas Contreras (2014). Los principios Clásicos de la Guerra: Antoine-Henri Jomini. Recuperado de <http://universidadrrojascontreras.blogspot.pe/2014/08/la-biblioteca-virtual-los-principios.html> □

Universidad de estudios Políticos Dr. Rojas Contreras (2014). Los principios Clásicos de la Guerra: Antoine-Henri Jomini. Recuperado de <http://universidadrrojascontreras.blogspot.pe/2014/08/la-biblioteca-virtual-los-principios.html>

Vivar, A. & Zhindon, P. (2015). Propuesta de un modelo de gestión para la mejora de los procesos logísticos de la flota de tracto camiones. Caso de estudio: empresa Logimanta S.A. Universidad Politécnica Salesiana. Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cuenca – Ecuador. □

Zelaya, J. (2009). El decálogo del desarrollo. Recuperado de <http://jorgezelaya.blogspot.pe/2009/09/el-decalogo-del-desarrollo.html>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). Gestión Logística para la competitividad empresarial. Recuperado de: www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/Gestion-logistica-programas-empresariales.pdf

Apéndice

Apéndice A: Matriz de consistencia

“MODELO DE GESTION PARA EL MEJORAMIENTO LOGÍSTICO DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA SAN GABRIEL EIRL”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera un modelo de gestión puede contribuir a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>¿Cuál es la problemática actual del proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos por ejecutar en las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL para un proceso logístico eficiente?</p> <p>¿Cuál es el tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar un modelo de gestión que pueda contribuir a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.</p> <p>OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>Establecer la problemática del proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.</p> <p>Proponer procedimientos en las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente a ejecutar en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL para un proceso logístico eficiente.</p> <p>Medir el tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Un modelo de gestión contribuirá a mejorar el área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>El proceso logístico de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL posee deficiencias significativas que tienen implicancias en sus operaciones.</p> <p>Los procedimientos y actividades propuestas optimizaran el proceso logístico de las áreas de abastecimiento, producción, almacenamiento, transporte y servicio al cliente de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.</p> <p>El tiempo de las entregas, pedidos completos y los documentos sin errores entregados a los clientes respecto al servicio brindado por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, permitirá encontrar el grado de satisfacción actual de los y si la empresa está cumpliendo con lo establecido en su planeamiento estratégico.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</u> MODELO DE GESTION</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia operativa 2. Productividad 3. Cumplimiento <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</u> INNOVACION LOGISTICA</p> <p>Indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento 2. Producción e inventarios 3. Almacenamiento 4. Transporte y distribución 5. Servicio al cliente 	<p>TIPO DE ESTUDIO: Cuantitativo Descriptivo</p> <p>DISEÑO DE ESTUDIO No experimental</p> <p>POBLACION y MUESTRA</p> <p>Población</p> <p>La población estará constituida por 50 trabajadores de gerencia, administrativos, contables y operativos de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas y oficinas de la institución.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra estará constituida por 45 trabajadores de esta empresa.</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión Documentaria - Observación - Recolección y procesado de información - Tabulación de información

Apéndice B: Entrevista dirigida a al personal administrativo que labora en el área de logística.

La presente entrevista trata de recoger datos correspondientes al área logística de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

N°	PREGUNTA	Totalmente de acuerdo	Muy de acuerdo	Regularmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Considera que la gestión actual de la empresa es la adecuada?					
2	¿Considera que en el área logística se necesita implantar técnicas o herramientas que faciliten las operaciones?					
3	¿Considera que la respuesta de la empresa frente a los problemas suscitados en el área logística es la adecuada?					
4	¿Considera que se tienen correctamente definidos los procesos del área logística?					
5	¿Considera que el desorden en el área logística afecta otros aspectos como producción, distribución y servicio al cliente?					
6	¿Considera que la empresa está cumpliendo los objetivos estratégicos que se ha propuesto?					
7	¿Considera que la gestión logística de la empresa es eficiente?					
8	¿Considera que hay actividades que se pueden optimizar?					
9	¿Considera que la evaluación realizada a proveedores es la más adecuada para la organización?					

10	¿La calidad de los pedidos generados por el área de compras satisface los requerimientos del área de producción?					
11	¿Las compras generadas satisfacen oportunamente la demanda de la empresa?					
12	¿Las compras efectuadas por el área logística cumplen las especificaciones técnicas?					
13	¿Considera usted que se está aprovechando al máximo la capacidad de producción instalada en la empresa?					
14	¿Considera que el uso de la maquinaria cumple con la producción estimada?					
15	¿Considera que la rotación de inventarios se realiza de forma eficiente?					
16	¿Considera usted que existe un adecuado control de mermas de productos terminados?					
17	¿Considera usted que es beneficioso tercerizar el servicio de almacenamiento?					
18	¿Considera que el personal operativo involucrado en el proceso de despacho es el necesario?					
19	¿Considera que el proceso de despacho satisface las necesidades del cliente?					
20	¿Considera usted que hay un adecuado control de costos de transporte?					

21	¿Considera usted que los pedidos son oportunamente entregados a los clientes?					
22	¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los pedidos entregados?					
23	¿Considera que existen errores significativos en la generación de comprobantes de pago a los clientes?					

Apéndice C: Encuesta dirigida al personal que labora en la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL.

La presente encuesta trata de recoger datos correspondientes la de la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL. Marque con una (x) la respuesta que identifique su opinión. Se agradece de antemano su colaboración.

1.- ¿Cómo se siente usted laborando en esta empresa?

BIEN

REGULAR

MAL

2.- ¿Conoce las metas y objetivos de la organización?

SI

NO

3.- ¿Ha recibido la inducción correspondiente para realizar de forma óptima sus deberes?

SI

NO

4.- ¿Tiene definidas las tareas y actividades que usted realiza para cumplimiento de objetivos de la organización?

SI

NO

5.- ¿Tiene de forma oportuna los materiales y el equipo(s) necesario(s) para ejecutar su trabajo?

SI

NO

- 6.- ¿Recibe información actualizada de cómo realizar su trabajo?
- SI
- NO
- 7.- ¿La comunicación interna en el área de trabajo es la adecuada?
- SI
- NO
- 8.- ¿Siente que hay trabajo en equipo en la empresa?
- SI
- NO
- 9.- ¿Cree que las actividades en su área de trabajo están bien organizadas?
- SI
- NO
- 10.- ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo?
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- 11.- ¿Reciben capacitaciones constantes?
- SI
- NO
- 12.- ¿Considera que la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa son realmente óptimos?
- SI
- NO

Apéndice D: Aplicación de los Indicadores

a) Abastecimiento

INDICADOR	FORMULA	DATOS
CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos generados sin problemas}}{\text{total de pedidos generados}} * 100$	55
		80
	Resultado %	68.75

INDICADOR	FORMULA	DATOS
VOLUMEN DE COMPRA	$\text{valor} = \frac{\text{valor de compra}}{\text{total de ventas}} * 100$	60000
		355000
	Resultado %	16.9

INDICADOR	FORMULA	DATOS
ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos rechazados}}{\text{total de ordenes de compra}} * 100$	15
		80
	Resultado %	18.75

Interpretación:

En lo que respecta a la calidad de los pedidos generados por la empresa Agroalimentaria San Gabriel EIRL, como se puede apreciar no tiene un alto índice de calidad 68.75%, en cuanto al volumen de compra, estas representan el 16.9% de dinero gastado por la empresa en compras con respecto a las ventas, mientras que en lo que refiere a entregas perfectamente recibidas, el 18.75% del total de órdenes de compra fueron rechazadas.

b) Producción

INDICADOR	FORMULA	DATOS
CAPACIDAD DE PRODUCCION UTILIZADA	$\text{valor} = \frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad maxima del recurso}} * 100$	2.5
		7
	Resultado %	35.71

INDICADOR	FORMULA	DATOS
RENDIMIENTO DE MAQUINARIA	$\text{valor} = \frac{\text{numero de unidades procesadas}}{\text{capacidad maxima del recurso}} * 100$	100
		200
	Resultado %	50

INDICADOR	FORMULA	DATOS
DURACION DEL INVENTARIO	$\text{valor} = \frac{\text{inventario final}}{\text{ventas promedio}} * 30$	90000
		310000
	Resultado (dias)	8.7

INDICADOR	FORMULA	DATOS
VEJEZ DEL INVENTARIO	$\text{valor} = \frac{\text{unidades dañadas+obsoletas+vencidas}}{\text{unidades disponibles en el inventario}} * 100$	47
		1500
	Resultado %	3.13

Interpretación:

En lo que respecta a capacidad de producción utilizada solo utilizan el 35.71% de toda su capacidad (se tomó como ejemplo el uso de una cámara de congelación, en la cual se utiliza solo se almacena 2.5 TN cuando su capacidad de almacenamiento es de 7 TN).

En cuanto al rendimiento de la maquinaria solo se utiliza el 50% de la capacidad del recurso (se tomó como ejemplo el uso de una maquina selladora al vacío, la

cual tiene capacidad para sellar 200 productos por hora y solo se sella 100 productos).

Con respecto a la duración del inventario los productos se encuentran disponibles en el almacén en promedio 9 días.

Por otro lado, en el análisis de vejez del inventario se aprecia que el porcentaje de mercadería no disponible es de 3.13%.

c) Almacenamiento

INDICADOR	FORMULA	DATOS
COSTO DE UNIDAD ALMACENADA	$\text{valor} = \frac{\text{costo del almacenamiento}}{\text{numero de unidades almacenadas}}$	13000
		3000
	Resultado S/.	4.33

INDICADOR	FORMULA	DATOS
COSTO DE DESPACHOS POR TRABAJADOR	$\text{valor} = \frac{\text{costo total operativo del almacen}}{\text{cantidad de empleados en almacen}}$	4200
		4
	Resultado S/.	1050

INDICADOR	FORMULA	DATOS
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO	$\text{valor} = \frac{\text{cantidad de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{cantidad de despachos requeridos}} * 100$	298
		432
	Resultado %	68.98

Interpretación:

En lo que respecta a costo por unidad almacenada, se aprecia que el costo de cada producto en el almacén es de S/. 4.33 mensuales.

En cuanto al costo de despacho por trabajador es de S/. 1050 mensuales.

En cuanto al nivel de cumplimiento de despacho, solo el 68.98% de todos los despachos solicitados se cumplen a tiempo.

d) Transporte

INDICADOR	FORMULA	DATOS
COSTO DE TRANSPORTE VS VENTAS	$\text{valor} = \frac{\text{costo del transporte}}{\text{valor de ventas totales}} * 100$	19000
		255000
	Resultado %	7.45

INDICADOR	FORMULA	DATOS
COSTO OPERATIVO POR UNIDAD	$\text{valor} = \frac{\text{costo del transporte}}{\text{cantidad de unidades de transporte}}$	19000
		3
	Resultado	6333.3

Interpretación:

En cuanto a costo de transporte vs ventas, se aprecia que el costo del transporte es el 7.45% respecto al valor de las ventas totales.

Por otro lado, el costo operativo por unidad de transporte es de S/.6333.3, esto en relación al costo total del transporte.

e) Servicio al cliente

INDICADOR	FORMULA	DATOS
ENTREGAS A TIEMPO	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos entregados a tiempo}}{\text{total de pedidos entregados}} * 100$	270
		432
	Resultado %	62.5

INDICADOR	FORMULA	DATOS
PEDIDOS ENTREGADOS COMPLETOS	$\text{valor} = \frac{\text{pedidos entregados completos}}{\text{total de pedidos entregados}} * 100$	253
		432
	Resultado %	58.56

INDICADOR	FORMULA	DATOS
DOCUMENTACION SIN PROBLEMAS	$\text{valor} = \frac{\text{facturas generadas sin errores}}{\text{total de facturas}} * 100$	348
		432
	Resultado %	80.55

Interpretación:

En cuanto a las entregas a tiempo se puede apreciar que solo el 62.5% de todos los pedidos solicitados por los clientes son entregados a tiempo.

Respecto a si los pedidos son entregados completos, solo el 58.56% del total de pedidos están completos al momento de entrega al cliente.

En lo que refiere a documentación sin problemas, solo el 80.55% de la documentación no tiene problemas a la hora de entrega (facturas, guías de remisión, fichas técnicas).

