



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

Guía de la Cadena de suministros para el Servicio al cliente en la Empresa de Miranda
SAC- CHICLAYO

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Empresarial

AUTOR:

Br. Ramírez Román, Randy Randhu (ORCID: 0000-0001-9463-4378)

ASESOR:

Mg. Edward Cárdenas Del Águila (ORCID: 0000-0001-7882-0891)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Operaciones y Procesos de producción

CHICLAYO – PERÚ

2019

Dedicartoria

Dedico esta tesis a mis amigos quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis.

A mis padres quienes me apoyaron todo el tiempo.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Randy Randy Ramírez Román,
estudiante de la Escuela Profesional de INGENIERÍA EMPRESARIAL de la
Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 77529388, con el trabajo
de investigación titulada, GUIA DE LA CADENA DE
SUMINISTROS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN
LA EMPRESA MIRANDA SAC - CHICLAYO.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 21 de FEBRERO 2019

Nombres y apellidos

DNI 77529388

Firma

Randy Randy Ramírez Román


Índice

| | |
|--|-----------|
| Dedicartoria..... | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Página del jurado | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Índice..... | vi |
| RESUMEN | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Realidad Problemática | 1 |
| 1.2. Trabajos Previos | 2 |
| 1.3. Teorías Relacionadas al Tema | 10 |
| 1.3.1. Cadena de suministros | 10 |
| 1.3.2. Modelos de Gestión de la Cadena de Abastecimiento | 17 |
| 1.3.3. Comparativo de los Modelos | 23 |
| 1.3.4. El Cliente | 28 |
| 1.3.5. Servicio al cliente..... | 31 |
| 1.3.6. Logística inversa..... | 34 |
| 1.3.7. ERP..... | 35 |
| 1.3.8. Mejora de sistemas de ERP..... | 37 |
| 1.4. Formulación del Problema | 37 |
| 1.5. Justificación del Estudio | 37 |
| 1.6. Hipótesis..... | 38 |
| 1.7. Objetivos | 39 |
| 1.7.1. Objetivo General:..... | 39 |
| 1.7.2. Objetivos Específicos:..... | 39 |
| II. MÉTODO | 40 |
| 2.1. Tipo y diseño de Investigación | 40 |
| 2.2. Población, muestra y muestreo | 43 |
| 2.2.1. Población | 43 |
| 2.2.2. Muestra | 43 |
| 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 44 |
| 2.3.1. Técnicas | 44 |
| 2.3.2. Instrumento | 44 |
| 2.3.3. Validez y Confiabilidad | 44 |
| 2.4. Procedimientos..... | 45 |
| 2.5. Métodos de análisis de datos | 45 |
| 2.6. Aspectos éticos..... | 46 |

| | | |
|------|----------------------|-----|
| III. | RESULTADOS | 47 |
| IV. | DISCUSIÓN..... | 90 |
| V. | CONCLUSIONES | 94 |
| VI. | RECOMENDACIONES..... | 96 |
| | REFERENCIAS | 97 |
| | ANEXOS | 101 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Comparación del modelo SCOR, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM. | 23 |
| Tabla 2. Valoración de modelos | 27 |
| Tabla 3. Operacionalización de variables. | 41 |
| Tabla 4. Muestra | 43 |
| Tabla 5. Medición de compras efectuadas | 49 |
| Tabla 6. Diagrama de análisis del proceso de ventas. | 51 |
| Tabla 7. Mediciones de ventas efectuadas | 52 |
| Tabla 8. Diagrama de análisis del proceso de transporte. | 54 |
| Tabla 9. Mediciones de transporte efectuadas. | 55 |
| Tabla 10. Dimensión Elementos tangibles. | 56 |
| Tabla 11. Dimensión fiabilidad o presentación al servicio | 59 |
| Tabla 12. Dimensión capacidad de respuesta | 62 |
| Tabla 13. Dimensión Seguridad | 65 |
| Tabla 14. Dimensión Empatía. | 68 |
| Tabla 15. Modelos relacionados a la cadena de suministro..... | 71 |
| Tabla 16. Valoración de modelos | 73 |
| Tabla 17. Ingresos por servicios logísticos..... | 76 |
| Tabla 18. Gastos Varios del transporte | 77 |
| Tabla 19. Compra de productos a transportar..... | 77 |
| Tabla 20. Gastos Varios del transporte | 80 |
| Tabla 21. Resumen de gastos | 81 |
| Tabla 22. Planilla de trabajadores | 81 |
| Tabla 23. Detalle de depreciación de activos-fijos | 82 |
| Tabla 24. Detalle de amortización - Intangibles | 86 |
| Tabla 25. Gastos administrativos | 86 |
| Tabla 26. Gastos de ventas | 87 |
| Tabla 27. Costos del servicio..... | 87 |
| Tabla 28. Estado de ganancias y pérdidas (en soles) | 88 |

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. La Gestión de la Cadena de Suministro. | 11 |
| Figura 2. Relación Marketing-Logística | 13 |
| <i>Figura 3.</i> Vista de la cadena de abastecimiento con el Modelo Scor. | 21 |
| Figura 4. Niveles del modelo scor | 22 |
| Figura 5. Tiempo de las actividades producidas..... | 32 |
| Figura 6. Procesos logísticos relacionados con el servicio al cliente | 33 |
| Figura 7. Procesos de compra | 47 |
| <i>Figura 8.</i> Diagrama de análisis del proceso de compras..... | 48 |
| Figura 9. Mediciones de compras efectuadas | 49 |
| Figura 10. procesos de ventas..... | 50 |
| Figura 11. Mediciones de ventas efectuadas | 52 |
| Figura 12. Proceso de transporte..... | 53 |
| Figura 13. Mediciones de transporte efectuadas..... | 55 |
| Figura 14. Elementos tangibles..... | 57 |
| Figura 15. Fiabilidad o presentación el servicio. | 60 |
| Figura 16. Capacidad de respuesta..... | 63 |
| Figura 17. Seguridad..... | 66 |
| Figura 18. Empatía..... | 69 |
| Figura 19. Cadena de suministro para la Empresa Miranda SAC..... | 74 |
| Figura 20. Evolución del PBI Total vs PBI sector Transporte | 111 |

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar una Guía de la Cadena de Suministros para el Servicio al Cliente por parte de la empresa MIRANDA SAC, para lo cual se ha desarrollado un estudio de tipo de carácter descriptivo, ya que se centra en la observación y descripción de los procesos que se utiliza desde el proveedor hasta el cliente en la empresa Miranda SAC.

Los resultados mostraron que el tiempo promedio del proceso de compras es de 500 minutos aproximadamente, el tiempo promedio del proceso de ventas es de 71 minutos, y finalmente, las etapas del proceso de transporte el tiempo promedio del proceso es de 370 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de transporte realizadas por la Empresa Miranda SAC, en este caso, los tiempos son muy variados puesto que el tiempo de entrega del producto tiene que ver mucho con la distancia de la ubicación del cliente. Asimismo, se muestra resultados positivos en el nivel de satisfacción en cuanto al servicio brindado por la Empresa Miranda SAC, sin embargo, es necesario mejorar en cada dimensión analizada como se observa en cada figura indicada de tal manera que se pueda mejorar en los aspectos donde se presentan deficiencias.

Finalmente se concluye que la guía de cadena de suministro para la Empresa Miranda SAC, depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones realizadas por las etapas implicadas. En este caso, la cadena de suministro comienza con el cliente y la necesidad del servicio de transporte de la mercadería que Empresa Miranda SAC ofrece.

Palabras clave: Guía de la cadena de suministro, servicio al cliente, procesos logísticos.

ABSTRACT

The objective of this research was to prepare a Supply Chain Guide for Customer Service by the company MIRANDA SAC, for which a descriptive type study has been developed, since it focuses on observation and description of the processes that are used from the supplier to the client in the company Miranda SAC.

The results showed that the average time of the shopping process is approximately 500 minutes, the average time of the sales process is 71 minutes, and finally, the stages of the transportation process the average time of the process is approximately 370 minutes. which has been obtained from ten transport samples made by the Miranda SAC Company, in this case, the times are very varied since the delivery time of the product has to do much with the distraction of the customer's location. Likewise, swe shows positive results in the level of satisfaction regarding the service provided by the Miranda SAC Company, however, it is necessary to improve in each dimension analyzed as observed in each figure indicated in such a way that it can be improved in the aspects where deficiencies appear.

Finally, it is concluded that the supply chain guide for the Miranda SAC Company depends both on the needs of the client and on the functions performed by the stages involved. In this case, the supply chain begins with the client and the need for the transport service of the merchandise that Miranda SAC Company offers.

Keywords: Supply chain guide, customer service, logistics processes.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

La empresa de Transporte Operador Logístico MIRANDA SAC, se encuentra ubicada en la Av. Elvira García y García Nro. 415 - Chiclayo, fue fundada en el mes de enero del 2005, registrado en la Sunat; contando con tres sucursales (oficina) que se encuentran ubicados en el Distrito del Daten del Marañón- Sarameriza, Dpto. de Loreto; en el Distrito de Imaza, del Dpto. Amazonas y en Distrito de Nieva del mismo Dpto. (Amazonas).

Contando con una flota de maquinarias a su disposición dos camiones remolcadores (Freightliner), un camión Furgón Frigorífico, un camión Furgón, un Volquete, un camión de Plataforma, dos Cámaras frigoríficas estacionarias (para congelar y refrigerar), seis deslizadores fuera de borda, dos botes de madera de 30 toneladas de carga, cinco camionetas pick up, un banco de pruebas estacionario (para mantenimiento de válvulas), y un montacarga ; estos sirven para dar logística de servicios a diferentes empresas que requieren de este servicio, haciendo transporte de personal y de productos, desde la ciudad de Chiclayo a diferentes partes del Perú ya sea vía terrestre o vía fluvial.

La empresa MIRANDA SAC en el momento de realizar el contrato, el cliente determina que productos y alimentos aceptará mandando una lista de sus requerimientos dando así talla, peso, madurez, fecha de fabricación, etc. Ya aceptado el contrato la Empresa Miranda SAC tiene que adquirir los productos a sus proveedores (personas naturales y tiendas comerciales), que se le solicitan las empresas contratistas, primer paso, todo lo recepcionado es llevado al almacén general (Chiclayo), después los productos son separados por cada pedido de las solicitudes, ya separados son embalados y empaquetados para ser llevados al transporte y posteriormente ser repartidos a los lugares destinado, hechos por personal operativo de la empresa, los mismos que no están capacitados y tampoco tienen información suficiente para realizar estas actividades logísticas por lo tanto no están comprometidos con la empresa, cuando los productos están en el trayecto de envió mediante los vehículos de transporte suelen ocasionar mermas por los movimientos bruscos que tiene el vehículo ya que son transportados desde la costa

hasta la selva, en el mismo trayecto hay pérdidas por el cambio climático que tienen los productos, mayormente son los alimentos al cual les afecta y por naturaleza ocasionan pérdidas, cuando el transporte llega a las sucursales de la empresa, hacen transbordo de los productos hacia los botes o deslizadores, y estos vuelven a ser manipulados por otros operarios de la empresa y finalmente es llegado al destino donde están las empresas contratistas.

Al ser entregado los productos, ocasionalmente las empresas no llegan a estar conforme con lo recibido por el motivo que ha sufrido mermas y eso les causa molestia por el simple hecho que no llega correctamente, ya que los clientes quieren que cumplan con los requerimientos establecidos por ellos para la empresa Miranda SAC.

Estas circunstancias deben ser afrontadas por el área de administración o gerencia quienes están obligados a buscar una solución para realizar una mejora en la empresa y mediante este proyecto se presenta una alternativa de mejora para el problema en cuestión.

1.2. Trabajos Previos

Internacional

Suárez (2017), en su tesis: “Gestión logística factor importante y determinante para la calidad de la producción y atención al cliente”. Cuyo propósito fue la propuesta de un modelo de gestión logística que favorezca la calidad de la producción y atención al cliente. Concluye que la planeación de recursos inmersa en la cadena de suministros contempla el plan de producción, la gestión de compras, el requerimiento de insumos, medición del desempeño, análisis de rutas, control de producción y administración de inventarios, el cual ayuda a administrar las etapas de servicio para mejorar la actividad empresarial. Es por eso que para toda cadena logística la función del aprovisionamiento permite controlar el tiempo de entregas, número de unidades según requerimientos de los clientes.

Droguett (2012), en su estudio titulado “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los clientes”, su objetivo fue desarrollar la Satisfacción y Calidad

en el Servicio a Clientes en el mercado Automotriz por medio de un análisis de los elementos fundamentales que estaban afectando el evaluar al usuario. El autor concluye que la competencia es cada vez más dura y la mayor parte de la satisfacción del cliente tiene que ver con las experiencias de servicio que tienen con la empresa, si la calidad de servicio es alta, se incrementa la compra de marcas y el grado de recomendación de la empresa. En la empresa existen dos procesos el de servicio al vehículo y el proceso de ventas, el primero es mucho más relevante para el cliente según los resultados. Es por eso que por medio del análisis se pudo identificar las principales problemáticas que presentaba la empresa, de esta manera se podrían tomar acciones correctivas a corto plazo.

Bohórquez (2015), en su tesis: “La cadena de suministro y su impacto en la experiencia del cliente”, tuvo como objetivo la identificación de los puntos débiles que inciden en la cadena de abastecimiento que tiene un impacto en la experiencia del usuario. El autor concluye indicando que la sincronización de los procesos del área de distribución y ventas ocasiona una estrategia basada en la satisfacción de los requerimientos de los usuarios al fidelizarlos, además conservar las buenas prácticas entre la planta, abastecedor y cliente haciendo controles y seguimientos en los procesos, permite garantizar la ejecución satisfactoria de toda la cadena de suministros. Por último, es importante que la empresa tenga en cuenta que no solo es importante llegar a tiempo, si no que es necesario que se tenga un contacto directo con el cliente en cada proceso de la cadena que garantice la satisfacción de la experiencia del cliente, de esta manera formarán parte del proceso y recomendarán a más clientes.

Briones, Moreno y León (2013) en su tesis “Propuesta de un modelo de gestión integral para la cadena de suministro en BPE Electronic CÍA. LTDA”, cuyo propósito fue realizar el diseño de una gestión integral para la cadena de abastecimientos que le permita a la organización mejorar sus procesos logísticos. Se obtuvo como resultados que la principal problemática que tiene la empresa es la falta de compromiso en el tiempo de entrega, incumplimiento en el tiempo de entrega, debido a que no posee una cadena de suministros correcta con el fin realizar la administración y la gestión las operaciones la que genera un impacto negativo en los resultados de la compañía. Además, no existen medidores de desempeño como

herramientas de control en cada una de las actividades de la empresa, por otro lado, existe un sistema informático pero no es suficientemente apto para integrar la información de cada una de las gestiones que se realizan en la empresa. Por último, el personal no está debidamente capacitado para el desarrollo de sus funciones. Es por eso que el autor recomienda implementar el modelo de la cadena de suministros teniendo en cuenta las estrategias de gestión integral, de esta manera la organización podrá mejorar sus procesos.

Guisao (2014) en su tesis: “Gestión de la cadena de suministro para las pymes exportadoras del clúster textil confección en Antioquía” cuyo objetivo describir la gestión de la cadena de suministro de las principales pymes exportadoras, obteniendo información de diferentes estudios del tema. Los resultados mostraron que, entre los beneficios competitivos que tiene el mercado internacional están la mano de obra especializada, la inversión tecnológica y la sistematización de los procesos de producción. Se encontró un desempeño positivo en la forma de administrar los flujos productivos, cumpliendo los estándares de calidad y el diseño de los procesos; en relación al manejo de los inventarios se evidenció que existen brechas en los procesos, información y en las políticas, producido por situaciones como la falta de capacitación en el manejo de inventarios y temas logísticos, pues las organizaciones no han establecido como prioridades la comunicación y la inversión en tecnologías de la información, lo que hace más difícil que la información sea veraz y precisa, la ausencia de tecnologías facilitan brindarle trazabilidad al proceso, complicando la el control y la administración del mismo.

el mercado internacional tiene mayores ventajas competitivas como la inversión en tecnología, la sistematización de los procesos productivos y la mano de obra calificada. Se encuentra un desempeño positivo en la administración de los flujos de producción, los procesos están bien diseñados y los estándares de calidad se cumplen; en cuanto al manejo de inventarios consideran que hay brechas en los procedimientos, políticas y en la información, esto es ocasionado por situaciones como: el personal encargado no está capacitado en temas logísticos y específicamente en manejo de inventarios, las empresas no han dispuesto dentro de sus prioridades la inversión en tecnologías de información y comunicación, lo que dificulta la precisión y veracidad de la información, la carencia de tecnologías que

permitan realizar trazabilidad al proceso, dificultan la administración y el control del mismo.

Nacional

Enríquez (2016), en su tesis: “Gestión logística para mejorar la calidad de servicio en la tienda comercial CAT, Independencia, 2016”. La finalidad principal fue establecer cómo la gestión logística logra una mejora la calidad de servicio en la tienda, en la cual concluye que las consecuencias de la desintegración de los procesos de la cadena de suministro se reflejan, típicamente, por compras excesivas de productos para la venta o materiales para la producción, altos costos de transporte, rupturas de inventarios, espacios inadecuados e insuficientes para el almacenamiento, así como la pérdida del nivel de servicio a clientes, entre otros. Es por eso que los altos inventarios generaban pérdidas importantes para la empresa, debido a ello se concluye que la gestión logística son procesos imprescindibles para la empresa y es necesario que se lleven a cabo de una manera eficiente.

Ramírez (2015), en la tesis: “La calidad de Servicio y La Satisfacción de los Clientes de Compartamos Financiera S.A. Agencia Casa Grande, Año 2015”, en Trujillo. Cuyo propósito general fue establecer la incidencia de la calidad de servicio en la satisfacción de los clientes de Compartamos Financiera S.A., se llegó a la conclusión de que la calidad de servicio incide significativamente y favorablemente en la satisfacción al cliente. Además, los factores de la calidad de servicio que son mejor percibidos son la fiabilidad, los elementos tangibles y la empatía, entre las principales problemáticas se encontraron en la ubicación de la agencia, la falta de incentivos y demora en desembolsos. Es por eso que si se ejecutan las propuestas de mejora indicadas por el autor permitirá en la empresa la mejora de la satisfacción de sus clientes a largo plazo.

Quiroz (2014), en su tesis titulada: “Diseño de una cadena de suministro para exportación de Palta Hass en la región de La Libertad”. El propósito general fue la propuesta de una cadena de abastecimiento que oriente al aseguramiento de cada uno de los elementos implicados en ella con el objetivo de conseguir una eficacia o eficiencia total. Se llegó a la conclusión que la palta está vista con un alto potencial de crecimiento en diversos países, debido a que cada vez va aumentando el precio

internacional de las paltas, teniendo en cuenta la adecuada cadena de suministros propuesta, la alternativa de exportación se convierte en una idea rentable.

Perez (2014), en la tesis: “Diseñar e implementar la cadena de suministros en la empresa JJK General Services E.I.R.L para incrementar el nivel de satisfacción del cliente”, en Cajamarca. El objetivo general fue desarrollar el diseño e implementación de una cadena de abastecimiento en la compañía JJK General Services E.I.R.L. al finalizar el autor concluye que, en el ciclo de suministro, la disponibilidad de los materiales aumentó durante el ciclo de producción, la entrega a tiempo de los trabajos requeridos de igual manera se incrementó, en el ciclo de distribución, determinando que el proyecto es viable. Por lo que se puede decir que la implementación de un diseño de cadena de suministración permitió mejorar los procesos de la empresa.

Mejia (2012), en la tesis: “Diseño de una cadena de suministro para la exportación de artesanía textil de Cajamarca”. El objetivo general fue desarrollar un diseño de cadena de abastecimiento para exportar artesanía textil orientada al mercado objetivo estadounidense, se concluye que por medio de la cadena de suministros eficiente se desplegó una estrategia general en el transcurso del proceso de las actividades que se desenvuelven en la cadena de suministros, teniendo en cuenta al consumidor, además se facilitó la unificación de la cadena. Por último, los principales logros obtenidos con el diseño de la cadena de suministros fueron la reducción de costos, el aumento de la satisfacción del usuario y la disminución del tiempo de entrega.

Local

Hernández y Paz (2016), en su tesis: “Mejora de la gestión logística de la empresa Metal Lambayeque EIRL para exportar directamente máquinas despulsadoras de café al mercado de Ecuador - Chiclayo, 2015 – 2016”, tuvieron como finalidad establecer la gestión logística que posibilitará que la organización logre la exportación de las máquinas, para ello se identificó la situación logística actual, se analizó el proceso logístico y se estimaron los costos de la mejora. Los resultados mostraron que la empresa tiene una gestión logística deficiente en todos sus procesos desde el suministro de insumos hasta finalizar con la distribución de

productos culminados, con constantes cuellos de botella, redundancia de procedimientos cuando son las hecos, mala comunicación entre áreas, desorden en el control de inventario, entre otras situaciones. Además, la empresa no cuenta con una estructura de costos técnica, académica y aceptada que permita ver la realidad de los procesos, generando desorden, pérdida de información, desperdicio de inventarios y retrasos en los requerimientos. El autor considera que se requiere la implementación de una guía de los procesos logísticos y la cadena de suministros de esta manera se podrán mejorar los procesos.

Delgado (2015), en su tesis: “Propuesta para la mejora de la gestión del proceso logístico en la empresa Tablenorte SAC”, cuyo propósito fue diagnosticar la actual situación de la organización para identificar los puntos débiles elementales de la misma, de esta manera se podría diseñar una guía de los procesos logísticos que le permitan mejorar su problemática. Los resultados mostraron que la principal problemática fue el desabastecimiento en sus bienes, el cual producía retrasos en la entrega de pedidos cayendo en costos más altos a los comunes al solicitar pedidos de emergencia. En los tres procesos de la cadena de suministros de la empresa: logística de entrada, interna y de salida, las problemáticas se generan de la alta dirección, área comercial y área logística. El autor concluye indicando que la propuesta de un nuevo proceso logístico para la compañía realiza una evaluación de los requisitos, procesos, documentaciones requeridas para que la compañía pueda tener la capacidad de brindar atención sin retrasos al mercado creciente.

Knutzen (2015), en su tesis titulada: “Propuesta de mejora de modelo de gestión logística para una empresa Metalmecánica en la ciudad de Chiclayo”, cuya finalidad fue plantear una propuesta de mejora para la gestión logística de la empresa, debido a que no contaba con un espacio que se encargue exclusivamente de este proceso, por tal motivo que tiene limitaciones en controlar los bienes terminados y materiales no sabiendo que cantidad y en qué fecha los materiales y la materia prima deben ser solicitadas, ocasionándose pérdidas en el tiempo, en la producción e incumplimientos de entregas. Los resultados mostraron que la empresa trabaja sin procedimientos, políticas, ni categorización de proveedores, además tiene falt de información del sistema gerencial, por lo que las decisiones no son las adecuadas, teniendo como consecuencia la roptura del stock, paradas de la

producción, sobre costos, y compras a última hora para el abastecimiento. El autor concluye indicando que es necesario que se implemente la propuesta, donde se describe un modelo de cálculo de reaprovisionamiento de materiales, los tipos de materiales a solicitar políticas, manual de procedimientos y control adecuado del sistema logístico.

Vidarte (2016), en su tesis titulada: “Propuesta de un sistema de gestión logística para optimizar el control de los inventarios de una empresa Constructora, Corporación Vidarte”, cuyo propósito fue proponer un sistema de gestión logística que mejore los procedimientos de la empresa con el objetivo de lograr que el control de inventarios sea más óptimo. Los resultados mostraron que no existe un control adecuado de los procesos, planificación de los requerimientos de materiales, ni un manual de funciones, planificación de las necesidades de los materiales de construcción y un manual de funciones, también hay una inadecuada programación de compras, lo cual es consecuencia de la falta de conocimiento del stock en ciertos periodos de tiempo. Es por eso que el autor concluye indicando que la propuesta de un sistema de gestión logística generará mayor rentabilidad a la organización, debido a que al sugerir una serie de metodologías y políticas podrá tener un eficiente control del flujo de materiales, generando disminución de pérdidas y errores, y el incremento de la seguridad de la empresa al ser reordenada en sus procesos.

Becerra y Villar (2016), en su tesis: “Propuesta de mejora del ciclo de almacenamiento en el almacén del centro de atención al distribuidor de la empresa Ceva Logistics Perú SRL en Chiclayo”, tuvieron como objetivo diseñar un plan de mejora para el ciclo de almacenamiento de la compañía en estudio, con el fin de optimizar los procesos, disminuir los costos y reducir los errores. Los resultados mostraron que los empleados no disponen de las herramientas adecuadas para la recepción de la mercadería, lo cual es una problemática crítica debido a que la recepción de mercadería, siendo ésta de alto valor y delicada, es de suma importancia. Además, el proceso de almacenamiento es ineficiente, porque no es realizado luego de haber recibido la mercadería, así como tampoco la mercadería es colocada de manera inmediata en los anaqueles, generando costos y ocupación de espacios de manera innecesaria. La ineficiencia genera dejar pedidos pendientes para el siguiente día y los trabajadores tienen que laborar horas adicionales para

cumplir con la mayor parte de los pedidos. Es por eso que el autor concluye indicando que es necesario la implementación de la propuesta de mejora del ciclo de abastecimiento.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema

1.3.1. Cadena de suministros

A) Conceptos básicos:

Cuatrecasas (2014) menciona que se trata de la agrupación de puntos de vista y herramientas empleadas para la eficiente unificación a abastecedores, compañías de manufactura, puntos de distribución, puntos de venta, con el fin que los productos se elaboren y se distribuyan en los montos precisos, a los destinos exactos y en el momento adecuado, con el objetivo de reducir los costes en el sistema general, logrando satisfacer a su vez, las necesidades del servicio requerido.

Cabeza (2012) manifiesta que una cadena de suministro se compone de cada una de las partes implicadas indirectamente o directamente en que la solicitud de un usuario sea satisfecha, rodeando al proveedor y al productor, y a los distribuidores, personal de almacén, vendedores minoristas y además a los mismos clientes. En cada empresa, se considera cada una de las funciones que forman parte del proceso de toma del pedido y cumplimiento de los requerimientos del cliente. Dichas funciones encierran el servicio al cliente, las finanzas, el marketing, las operaciones y la distribución.

“Una cadena de suministro es dinámica e involucra un flujo continuo de datos, capitales y bienes entre las distintas etapas”. (Cabeza, 2012 p.102)

Iglesias (2016) señala que la gestión logística es el proceso de la planificación, implementación y control del flujo manejado con efectividad y eficiencia y el acopio de materias primas, inventario en transcurso, bienes finales y datos que guardan relación a partir del punto inicial hasta el punto final, es decir al consumidor final, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

La fracción del proceso de gestión de la cadena de abastecimiento encargado de lograr planificar, instaurar y realizar un control con efectividad y eficiencia del almacenamiento y flujo directo y opuesto de los bienes, servicios y de los datos proporcionados concernientes a los mismos, que van desde el punto inicial hasta

el final, para satisfacer los requerimientos que tiene el cliente. (Iglesias, 2016)

Iglesias (2016) manifiesta que desde una perspectiva gráfica y descendiendo al conjunto de actividades que conlleva de manera habitual en conjunto el flujo directo y opuesto de los bienes y servicios, tendríamos:

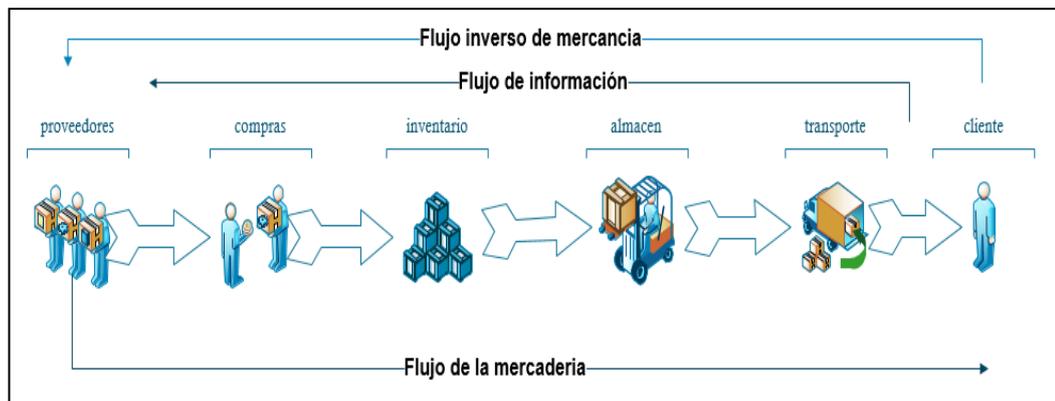


Figura 1. La Gestión de la Cadena de Suministro.

Fuente: Antonio Iglesias (2016), La gestión de la cadena de suministro. p.105

En la actualidad, es muy común que el desuso de la visión industrial centrada en la optimización de los procesos en la cadena de abastecimiento pensando que son actividades que no están conectadas, cuyo propósito es el de maximizar los indicadores empresariales haciéndolos mas estables y eficientes. Las compañías tienen que innovar y dejar de lado ese enfoque industrial endogámico que se centra en que los procesos sean internamente eficientes cambiándolo por una visión enfocada a darle valor añadido a los consumidores que tienen una visión general de la cadena. (Iglesias, 2016)

B) Importancia

Chavez y Torres (2015) afirman que, en el presente, hablar de la definición de la palabra logística es un tema de suma importancia, pues antes no se oía mucho de ella, sin embargo actualmente ha tomado mayor relevancia y las organizaciones sutilmente han tomado fuerza y las empresas poco a poco han notado la importancia que tiene este tema, a partir del cual se han desprendido una cadena de beneficios de competencia que las organizaciones deben atravesar a instaurar y desarrollar para cumplir con el objetivo de resaltar y superar a la competencia.

“La cadena de abastecimiento es un factor indispensable para lograr la compenetración en el proceso de las actividades comerciales, tomando cuenta la partida desde los proveedores hasta su llegada a manos del usuario final. La provisión de productos, servicios e información dan un plus adicional de valor para los consumidores”. (Chavez y Torres, 2015 p. 28)

Chavez y Torres (2015) afirman que hay ocho puntos esenciales para administrar la cadena de abastecimiento:

- a) Relación Cliente-Administración
- b) Administración del servicio al cliente
- c) Administración de la demanda
- d) Cumplimiento de Orden
- e) Gerencia de flujo de fabricación
- f) Logros
- g) Desarrollo y comercialización del producto
- h) Devoluciones

“Los puntos necesarios para la administrar con éxito la cadena de suministro son: soporte ejecutivo, liderazgo, actividad para el cambio y la capacidad del personal”. (Chavez y Torres, 2015 p. 30)

C) Relaciones Marketing-Logística

De las teorías anteriores podemos obtener como gran conclusión que la gestión logística influye directamente en aspectos que son fundamentales con el fin de lograr las metas de la gestión comercial y de marketing tales como:

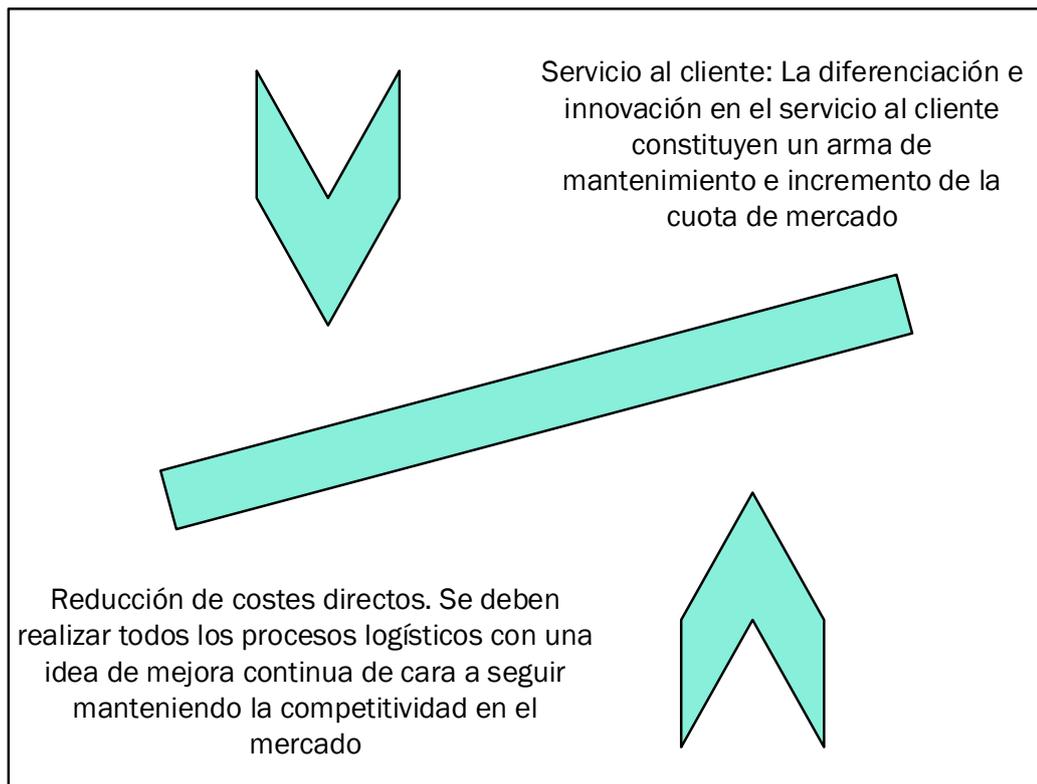


Figura 2. Relación Marketing-Logística

Fuente: Antonio Iglesias (2016), La gestión de la cadena de suministro. p.105

Iglesias (2016) afirma que el servicio al cliente, cada día va ligando al control de los tiempos logísticos, mientras que los mínimos costes operacionales se consiguen con un nivel racional y equilibrado de capacidad de recursos (personal, maquinarias, espacio, etc.), una disminución radical del nivel de inventarios y de los eficientes procesos operativos.

Si tomamos en consideración que la mayoría de los procesos logísticos (aprovisionamiento, almacenaje y distribución), implican sustancialmente un incremento de los costes sin añadir ningún valor adicional al producto, fácilmente podemos concluir que dada una determinada infraestructura de distribución, trabajando en base a estos elementos, el área logística estaría en la capacidad de colaborar en conseguir las metas comerciales. (Iglesias, 2016)

Para que este trabajo conjunto tenga adecuados resultados, se debe evaluar de forma adecuada cada uno de los aspectos en los que las áreas de logística y comercial/marketing tienen que coordinar.

Mercado geográfico:

Iglesias (2016) afirma que las empresas miran al mercado como el punto final sobre el que converge toda la actividad comercial, con el fin de vender al mismo los servicios y bienes fabricados o comprados. La relación del área logística de la empresa con el departamento de Marketing no viene marcada por lo que podríamos denominar un punto de vista mercantil, el cliente actual o potencial de las empresas, sino sobre el aspecto de donde se encuentra situada geográficamente esa clientela actual o potencial.

D) Objetivos de la cadena de suministro

Según **Slone, Dittmann y Mentzer (2015)** a través de los años, la Cadena de Suministro ha ido amoldándose, dando lugar a la instalación de sus propósitos individuales y metas planeadas de desempeño, a continuación se presentan los siguientes fines de la cadena de suministro:

- a) Debe contar con rentabilidad, pues es necesario, según lo presupuestado, las operaciones puedan mantener ciertos costos, y al mismo tiempo traten de contar, a largo plazo, con ahorros sostenibles en el tiempo, pues estos tienen mayor importancia que los ahorros actuales que solo otorgan un beneficio a una sola parte de la cadena y por una única vez.
- b) Debe ubicar especialistas, dado que es importante tener acceso a expertos que conozcan bien cada parte de la cadena, por ejemplo si se da el caso que las operaciones no estén llevándose a cabo de la manera correcta en la administración de los almacenes, se busca al especialista adecuado para designarle esa responsabilidad, lo que al mismo tiempo saca un beneficio aprendizaje para conocer como realizar una operación favorable y con rentabilidad.
- c) La sensibilidad debe ser uno de las principales características de la Cadena de Suministro, pues es necesario que sea fácilmente adaptable a los cambios del mercado, tratando constantemente de conseguir la satisfacción de los requerimientos de los usuarios, en cuanto a los servicios y productos que consumen.

- d) La cadena de suministro tiene que ser flexible a las variaciones que se presentan en el mercado, y más que todo, debe tener la capacidad de adaptabilidad inmediata a ellos, buscando siempre la satisfacción permanente de los requerimientos de los clientes, en cuanto al productos o servicios se refiere.
- e) Realizar la búsqueda de su integridad, en otras palabras, no separar ni tratar a las partes por separado, sino más bien unir las y encontrar la seguridad en cada uno de sus procesos relacionados, así como también ubicar la seguridad en su calidad, precisión y manejo de los datos que corren a través de cada uno de sus canales.
- f) La cadena de suministro tiene que otorgar potestades a los distintos proveedores con el fin de que puedan tomar decisiones para lograr los resultados previstos y desarrollarlos de manera eficiente. Es importante que cada proveedor conozca cuáles son las ventajas y desventajas de lograr cumplir o no las metas trazadas y brindarseles las herramientas de gestión adecuadas para obtener dichos resultados.
- g) La sustentabilidad de la Cadena de suministros es necesaria actualmente debido a los cambios en el manejo, racionalización de los recursos de la naturaleza y principalmente por el cambio climático se ha convertido en una problemática a nivel global, puesto que se tiene como fin principal cuidar y dar protección al ambiente donde se desarrollan todas las operaciones, por lo que apuesta por la realización de acciones amigables con el medio ambiente, las cuales ayuden a protegerlo.

E) Características de la cadena de suministro

Domínguez, Domínguez y Torres (2015) mencionan que las características de la cadena de suministros son:

- a) Es dinámica pues está basada en un flujo continuo de fondos, información y productos ligados a través de las distintas etapas.
- b) El cliente es considerado como parte fundamental de las cadenas de suministros y su satisfacción es el objetivo principal.
- c) Normalmente, una cadena de abastecimiento comprende diversas etapas que

contienen a los minoristas, mayoristas, clientes, productores y los proveedores de las materias primas.

- d) Las fases de la cadena de abastecimiento están relacionadas por medio del flujo de fondos, información y productos.
- e) Diseñar correctamente la cadena está relacionado a los requerimientos del usuario así como de las tareas realizadas por cada etapa.

F) Beneficios de la cadena de suministros

Escudero (2014) afirma que entre los principales beneficios de la cadena de suministros se encuentran:

Lealtad de los clientes: Esto se logra, haciendo el proceso productivo mucho más eficiente, lográndose de esta manera, brindándole al cliente un mejor servicio, en cuanto a condiciones de compra, tiempo de entrega, precios, etc., lo cual se ve reflejado en la conducta que tiene el cliente con los productos y con la empresa misma, pues mentalmente, el posicionamiento de la marca mejorará y podrá contar así con la manera adecuada de fidelizar clientes. (Escudero, 2014)

Entrada a mercados nuevos: Hacer frente a los competidores internacionales solo se puede lograr si es que se cuenta con los recursos, precios, procesos y la capacidad necesaria para hacerlo. Este tipo de competencia se da cuando las compañías realizan exportaciones y toman la iniciativa de introducirse en mercados regionales (Escudero, 2014)

Liderazgo de mercado: Ya habiendo obtenido la lealtad de los clientes y estando capacitados para poder conseguir nuevos, recién ahí aparece la posibilidad de considerar ser líderes de mercado, pues finalmente el cliente es el que escoge quienes serán líderes de mercado. (Escudero, 2014)

Nuevas relaciones comerciales y competitivas: Actualmente las tendencias van relacionadas a los convenios y la competencia, con el fin de lograr la disminución de costos, y conseguir tener mercados de mayor tamaño (Escudero, 2014)

G) Instalaciones

Papel en la cadena de suministro: Está referido a los puntos en dónde se pasa a través de la cadena de suministro. Sitios hacia dónde se lleva el inventario. En dichas instalaciones, los inventarios son convertidos en otros, a través del proceso de manufactura, o almacenados, por el proceso de almacenamiento. (Slone, Dittmann, & Mentzer, 2015)

Papel en la estrategia competitiva: Las instalaciones son una guía fundamental, en lo relacionado a la capacidad de respuesta y eficiencia, del desempeño de la cadena de suministros. (Slone, Dittmann, & Mentzer, 2015)

1.3.2. Modelos de Gestión de la Cadena de Abastecimiento

De acuerdo a Lambert, García-Dastugue y Croxton (2003) el análisis de la gestión de la cadena de suministro, es importante pues resulta necesario para poder comprender el beneficio y justificar la utilización de una de sus herramientas principales.

A. Business Process Management

Este modelo consiste tomar en consideración como una agrupación de procesos, a las actividades de una empresa. (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Davenport, Hammer y Metsisto 1989; Hammer y Mangurian 1987). Este punto de vista facilita el diseño de la cadena de suministro con el objetivo de que las transacciones por medio de la cadena puedan ser eficientes y efectivas. De igual manera, es importante mencionar que, este modelo trata de formar a la cadena como un grupo de procedimientos dirigidos al cliente (Lambert, García-Dastugue y Croxton).

Otro modelo de la gestión por los procedimientos se inmiscuye en el área del marketing. Este modelo está enfocado a la gestión de marketing relacional. Esto quiere decir, que la relación entre los socios y clientes los cuales tienen intereses similares, se confluyen y se encuentran (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Grönroos 1994). Este diseño destaca el valor de llevar relaciones con los clientes y socios, que tengan una duración y estabilidad

considerable, pues éste se vuelve más eficiente que la obtención de clientes o nuevos socios, en cuanto a los costos se refiere (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Kotler 1991)

Finalmente, la puesta en práctica de la gestión por procesos en la cadena de suministros fue la sugerencia de diversos autores. No obstante, este diseño no cuenta con la estandarización adecuada que ayude a integrar las organizaciones como se podría esperar. El uso del lenguaje frecuente y la estandarización posibilita que los participantes en la cadena se integren. (Lambert, García-Dastugue y Croxton).

B. Global Supply Chain Forum

Posteriormente a la formación del Global Supply Chain Forum (GSCF), la definición de la gestión de la cadena de suministro estuvo a cargo de un conjunto de ejecutivos de diversas empresas transnacionales.

El Global Supply Chain Forum define a la gestión de la cadena de suministro como la unificación de los procesos de negocios primordiales que inician desde el usuario final hasta los proveedores primarios que brindan la información, productos y servicios que generan valor tanto para los accionistas como para los clientes. (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Lambert, Cooper, and Pagh 1998, p.1)

La disposición de red de la cadena de suministro, los procesos de negocio de la cadena y los componentes de gestión son las bases por medio de las cuales se ejecuta este modelo. La disposición de red fue otorgada por los participantes de la cadena de suministro. De igual manera, los procesos que llevan a cabo en la gestión de la cadena de suministro incluidos en la GSCF son 8 en total:

Customer Relationship Management. Proporciona la disposición que permita el mantenimiento y desarrollo de las relaciones que se mantienen con los clientes (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Croxton 2001).

Customer Service Management. Ofrece la presentación de la empresa o el

punto de unión con el cliente (Lambert, García-Dastugue, and Croxton recogido de Bolumole, Knemeyer y Lambert 2003).

Demand Management. Proporciona el equilibrio para las necesidades de los clientes comparado con los recursos de la cadena y permite aumentar su flexibilidad (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Croxton 2002).

Order Fulfillment. Incorpora actividades que permiten la selección de las necesidades de los clientes, logrando su cumplimiento y el diseño de la red a un costo reducido. (Lambert, García- Dastugue y Croxton recogido de Croxton 2003).

Manufacturing Flow Management. Ofrece las actividades para la puesta en marcha de un proceso de manufactura que sea flexible. Adicionalmente, le corresponde el flujo de los materiales por medio de la planta (Lambert, García-Dastugue y Croxton Goldsby y García-Dastugue 2003).

Supplier Relationship Management. Se refiere a ofrecer una distribución que facilite el establecimiento y conservación de las relaciones con los proveedores, adicionalmente la conformación de equipos multifuncionales según el servicio o producto negociada con los abastecedores (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Croxton 2001).

Product Development and Commercialization. Enfocada en el desarrollo de la distribución que favorezca la puesta en el mercado y el desarrollo de productos novedosos con los proveedores y clientes (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido de Rogers, Lambert y Knemeyer 2004).

Returns Management. Toma en cuenta cada una de las actividades que guardan relación con la logística inversa, la prevención y los retornos (Lambert, García-Dastugue y Croxton recogido Rogers 2002).

Este modelo adopta a la estructura de trabajo, de la organización, el control y planeamiento, que favorezca el flujo del producto, que favorezca el flujo de la información, actitud y cultura, estructura de liderazgo y de gestión como elementos de la gestión que sirven de soporte para los procesos.

C. El Modelo Scor:

The Supply-Chain Council fue fundado en 1996, como iniciativa de dos consultoras. Esta organización se originó primero, con la integración de sesenta y nueve empresas voluntarias que formaron parte de los integrantes del mencionado consejo.

El diseño de referencia de operaciones es una herramienta estandarizada que se aplica en las diferentes cadenas de suministro, pues no solo se ocupa de homogenizar los conceptos requeridos para el lenguaje tradicional en el interior de la cadena, sino que adicionalmente, por medio de una agrupación de procesos distribuidos estructuralmente, los cuales posibilitan el nexo entre productores, distribuidores y proveedores dirigidos al cliente final. En otras palabras, facilita la elaboración de un diseño y el mejoramiento de la cadena de abastecimientos, la cual está conformada por distintas compañías y son dirigidas al cliente.

El modelo conlleva consigo definiciones como la reingeniería de procesos pues sugiere un modelo innovador el cual reúne a los participantes de la cadena y le añade a ésta, valor. Asimismo, evalúa la cadena para conocer su estado actual y determina cuáles son los procesos requeridos, descartando los que no le ofrecen valor, yendo desde el enfoque general hacia los procesos operativos, descendiendo en la cadena mientras se va mejorando.

El Benchmarking es un concepto que se encuentra ligado estrechamente al modelo SCOR. Gracias a la un comparativo de cada uno de los participantes de la cadena frente a los quienes son mejores en su rubro. De esta manera, se genera la búsqueda por incluir a los mejores distribuidores, proveedores y productores de cada eslabón de la cadena.

Finalmente, el modelo se encarga de reconocer la mejor tecnología de la información y las mejores prácticas que aporten a que la cadena de suministro se convierta en la mejor y de mayor competencia en el mercado.

Los procesos que otorgan la base sostenible del modelo son cinco y son mencionadas a continuación:

Planificación: Se refiere a un equilibrio de los recursos con los que cuenta la cadena, debido a las necesidades del cliente a través de ella. De igual manera, toma en consideración la función que cumple cada participante de la cadena y va de la mano con el plan estratégico y financiero de la misma.

Aprovisionamiento: Aquí se realiza una planificación en relación a los abastecedores, en los procesos como seleccionar, negociar, etc., y a su vez respecto a la política de inventarios y su gestión.

Producción: Aquí se hace un plan de las actividades como la forma en la que se programa la producción y las acciones a realizarse en relación a la ingeniería y diseño del producto.

Suministro: Se encarga de planificar la forma en que se relacionan con el consumidor final. Aquí se toma en cuenta la toma del pedido, el envío, la facturación, entre otros.

Retorno: En este punto se incluye al servicio de post-venta.

Implementación del modelo

Esto se consigue por medio del avance por las fases del modelo SCOR, constando este de 4 niveles, siendo los mencionados a continuación:

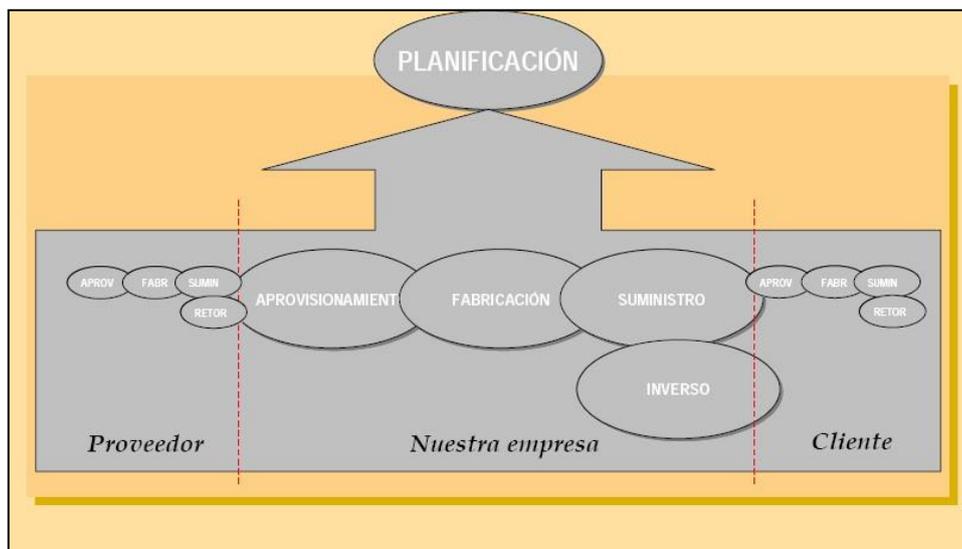


Figura 3. Vista de la cadena de abastecimiento con el Modelo Scor.

Nivel I: Tipo de procesos

En esta fase se determinan los propósitos y el alcance efectos del modelo. Para cada proceso, se determinan las líneas y los fundamentos que se encargarán de guiar la instauración del modelo.

Nivel II: Categoría de procesos

Conformado por 24 niveles que son generados a partir de las 5 fases fundamentales del modelo. Estos niveles posibilitan la implementación de estrategias operativas de la cadena de suministro

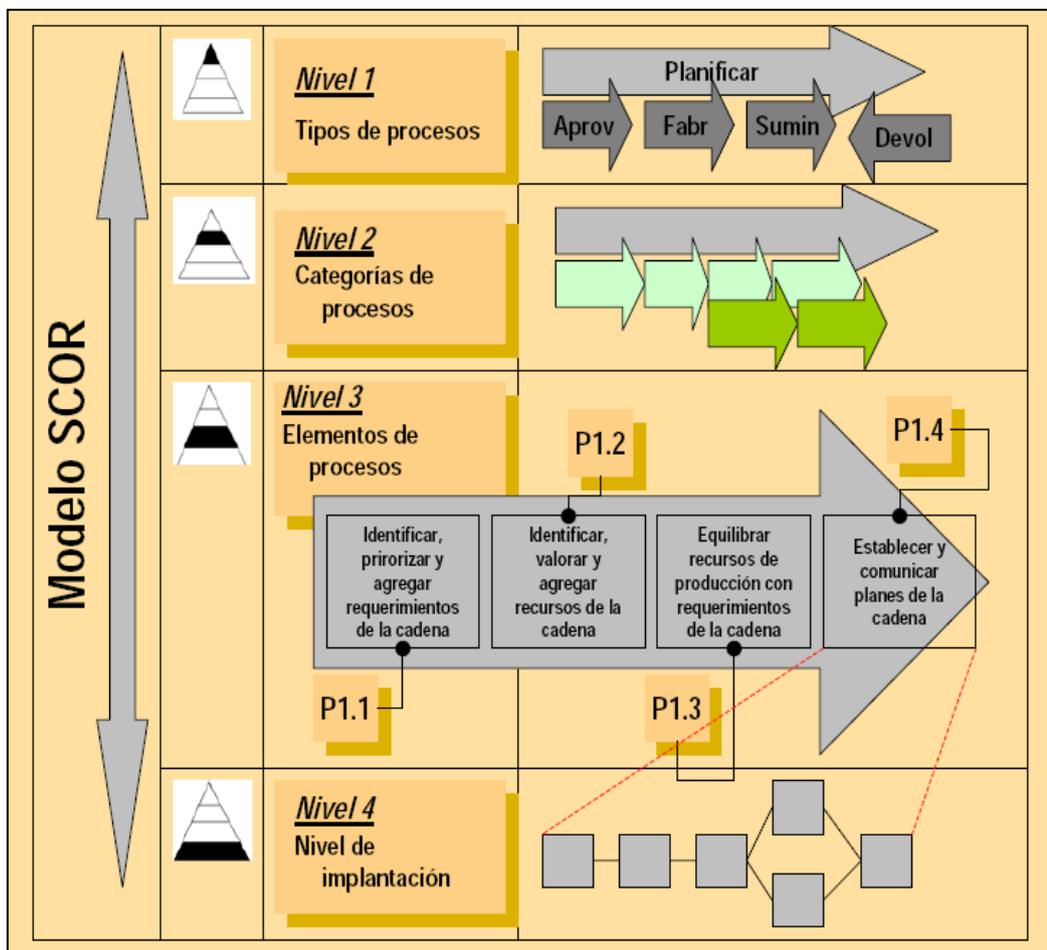


Figura 4. Niveles del modelo scor

Fuente: www.navactiva.com

Nivel III: Elementos de procesos

Los procesos que se encargan de dar base a las estrategias operativas del anterior nivel, son descritos fácilmente. Se precisa como se dará la producción de reportes, el manejo de la información, los indicadores de desempeño, las prácticas a usar más adecuadas, de igual manera se señalan las diferentes herramientas tecnológicas a usarse.

Nivel IV: Implantación

Esta fase no está contenida en el modelo, solo se le hace una mención. No obstante, claramente se observa que está relacionada a la puesta en marcha a través de procedimientos y técnicas que consideren la importancia de ser competitivos y tener conocimiento de la dinamicidad del entorno que les rodea.

1.3.3. Comparativo de los Modelos

Tabla 1. Comparación del modelo SCOR, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM.

| | Modelo SCOR | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM |
|----------------|--|--|---|
| Alcance | El modelo toma deficiencias de procesos de negocios, entre los cuales se mencionan al benchmarking, el reconocimiento de técnicas más adecuadas y la reingeniería. | Materia orientada a los procesos de un negocio, teniendo una visión completa de las personas, tecnologías de información y los procesos. | Integrar los procesos comerciales es esencial para el cliente final por medio de los abastecedores iniciales que ofrecen información, servicios, productos que aportan valor para los usuarios y demás interesados. |
| Proceso | <ul style="list-style-type: none">▪ Planificación▪ Aprovisionamiento▪ Fabricación▪ Distribución▪ Devolución | <ul style="list-style-type: none">▪ Diseñar los procedimientos de negocios que una empresa instaura. | <ul style="list-style-type: none">▪ Planeación▪ Abastecimiento o suministros▪ Producción▪ Entrega |

| | | | |
|-------------------|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecutar los procedimientos de negocios que una empresa instaura. ▪ Documentar los procesos de negocios implementados en la empresa instaura. ▪ Monitorear los procedimientos de negocios que una empresa instaura. ▪ Controlar los procesos de los procedimientos de negocios que una empresa instaura. ▪ Medir los procedimientos de negocios que una empresa instaura. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de los retornos o logística inversa |
| Beneficios | Su valor se encuentra evidenciado en el mercado por ser el modelo base utilizado e incentivan a las organizaciones líderes mundialmente, en los diferentes sectores, con el fin de generar rápidas mejoras en sus operaciones. | BPM está fundamentado en diversos principios o consideraciones que arremeten con los habituales problemas y el desarrollo de sistemas de información. en la organización | La gestión de las relaciones con los usuarios proporcionará una distribución para el mantenimiento y el desarrollo con los clientes. |
| | Es un Modelo ya establecido el cual comprende los indicadores | BPM estima que es de mucha importancia el | La gestión de la demanda proporcionará una |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | o KPI's por proceso, los que se utilizna para la realización del benchmarking comparativo, de igual manera existe un método para la identificación de prácticas más adecuadas que pueden ser utilizadas para las correcciones debidas. | monitoreo del proceso con el fin de medir su performance y encontrar posibles errores. | estructura para equilibrar los requisitos de los usuarios con las capacidades de la cadena de suministro. |
| | Posibilita la corrección, retroalimentación y redefinición de los fines estratégicos establecidos para las áreas operativas, centradas en el análisis cuantitativo, poniendo acorde las estrategias planteadas con los proyectos de mejora que se busca establecer en las áreas mencionadas. | BPM promueve el entendimiento de cada uno de los procesos a través de la archivo. | El cumplimiento del pedido revisará todas las actividades necesarias para definir los requisitos del cliente. |
| | Otorga un lenguaje tradicional a tomar en cuenta por las empresas, comprendiendo cada uno de los procesos esenciales: Planificación, Compras, Producción, Distribución y Logística Inversa, tomando en cuenta a su vez a Proveedores y a Clientes (Supply Chain Extendida). | Admite la automatización de los procesos. | La gestión de flujo de fabricación revisará todas las actividades necesarias para obtener, implementar y gestionar flexibilidad de fabricación y mover productos por medio de las plantas de la cadena de abastecimiento. |
| | Facilita la obtención de la visión externa e interna de cómo se comporta el negocio y la instauración de los propósitos de mejora. | | La gestión de las relaciones con los abastecedores proporcionará la estructura para dichas relaciones y luego permitirá el desarrollo y el mantenimiento de los mismos. |
| Interconexión | Proporciona un tradicional lenguaje a ser tomado por las empresas, | Favorece la automatización de los procesos. | La gestión de flujo de fabricación revisará todas las |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| | <p>implicando cada uno de los procedimientos esenciales: Planificación, Compras, Producción, Distribución y Logística Inversa, incluyendo también a Proveedores y a Clientes (Supply Chain Extendida).</p> | | <p>actividades necesarias para obtener, implementar y gestionar flexibilidad de fabricación y mover productos por medio de las plantas de la cadena de abastecimiento</p> |
| <p>Conexión Empresarial</p> | <p>Favorece la consecución de la visión externa e interna acerca de cómo se comporta el negocio y la instauración de los propósitos de mejora.</p> | | <p>La gestión de las relaciones con los abastecedores proporcionará la estructura para las relaciones con los abastecedores, y luego permitirá el desarrollo y el mantenimiento de los mismos.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. *Valoración de modelos*

| | Modelo SCOR | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM |
|----------------------|--------------------|--|--------------------------------------|
| Alcance | 3 | 3 | 3 |
| Beneficio | 3 | 2 | 3 |
| Procesos | 3 | 3 | 3 |
| Interconexión | 2 | 2 | 3 |
| Conexión empresarial | 3 | 3 | 3 |
| Puntaje Total | 14 | 13 | 15 |

La valoración se ha realizado según lo siguiente:

Alto: 3 Medio: 2 Bajo: 1

El modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM presenta ventajas que generarían un mayor nivel de competitividad a la empresa a través de la integración de los procesos el cumplimiento de una logística verde e inversa, además de considerar una gestión de la calidad en toda la cadena de suministro.

- 1.- ALCANCE: los 3 modelos están óptimos para aplicarse en la empresa
- 2.- BENEFICIO: El Modelo GSCHF es el indicado ya que beneficiaría en la empresa ya que gestionara la relación con los clientes y aplicando este modelo ayudara a equilibrar los requisitos de los clientes para su satisfacción.
- 3.- PROCESOS: El Modelo GSCHF se identifica mucho más con sus procedimientos en la cadena de abastecimiento de los procesos de la empresa.
- 4.- INTERCONEXIÓN: En este criterio del Modelo GSCHF permite gestionar la flexibilidad del procedimiento de los productos a través de las plantas de la cadena de suministro.
- 5.- CONEXIÓN EMPRESARIAL: gestionara las relaciones con los proveedores y los clientes de la empresa.

1.3.4. El Cliente

Alcaide (2015) menciona que la compañía como productora de servicios y bienes, la cual tiene como objetivo la satisfacción de los requerimientos de la comunidad, determina una relación con su ambiente externo. El cliente es el aquel sujeto físico que recibe un servicio o adquiere un producto e inicia una relación comercial con la organización. Otorgar al cliente la valoración debida es lo mismo que ofrecer un servicio de calidad, el mismo que se refleja en las actitudes y el desempeño de los participantes en el negocio y su compromiso y responsabilidad para brindarle la mejor atención a los usuarios.

A. Concepto

García (2014) afirma que “El cliente es aquel sujeto que adquiere un bien o servicio para darle una utilización particular o no, recibiendo este a cambio de determinado precio por la compañía, siendo éste de aceptación social”. (p.28)

Pablo (2014) menciona que el cliente “Es el factor principal para el cual, y por el cual se producen los bienes en las compañías, es quien pagará por un producto o servicio”. (p.34)

B. Características

Schnarch (2016) afirma que el cliente, es un sujeto activo que actúa de distintas maneras frente a la realidad por la cual es rodeado. Es motivado por los deseos y requerimientos y su grado de contactos viene prescrito por la manera como perciba en ciertos momentos los deseos o necesidades.

“Conllevando a intentos de captar e interiorizar la subjetividad en cada sujeto, estableciendo que cada cliente es diferente de otro” (Schnarch, 2016 p,22)

Schnarch (2016) afirma que el cliente es un sujeto que realiza interacciones con su medio y cambia sus opiniones y gusto, por lo que obliga a la compañía a amoldarse a su realidad, a buscar la manera de actualizarse según los avances tecnológicos y a ofrecer bienes innovadores, determinando un inicio en los gustos y preferencias de los usuarios.

C. La percepción del cliente

Palomo (2014) afirma que todas las personas llegan a comprar ciertos productos que considera van acorde a su forma de vida. Las compras del cliente se realizan por motivaciones propias. Cada uno realiza la compra con el objetivo de conseguir un beneficio a cambio del pago de lo comprado, en otras palabras para solucionar los problemas y satisfacer las necesidades.

Ciertamente, no se están ofreciendo ni servicios ni productos, sino conceptos que están relacionados a las motivaciones que tienen para la compra. (Palomo, 2014)

Palomo (2014) menciona que “el sujeto, al comprar está dispuesto a pagar un precio para conseguir la satisfacción de sus necesidades, estando en una situación de carencia que genera tensión y la toma de una decisión”. (p.52)

Por esta razón, los impulsos, requerimientos y motivaciones, son elementos decisivos para la compra. No obstante, para esta decisión interceden una serie de factores personales que tienen que ver con la emotividad, la racionalidad y la utilidad, entre otras.

Las motivaciones tienen relativa influencia de manera objetiva o subjetiva, cambian de acuerdo al cliente y a la situación, y están en función de los servicios y bienes adquiridos, de su aplicación y objetivo. No obstante, su análisis es de gran importancia porque permitirá la personalización y optimización de la oferta (Palomo, 2014)

De acuerdo **Palomo (2014)** “Un área de la gestión comercial que gana cada vez mayor importancia es el estudio del conocimiento del consumidor. Por lo que, una de las actividades principales de la venta es la obtención y posesión de datos”. (p.55)

D. Manifestaciones del cliente

Gosso (2015) menciona que los especialistas en marketing hacen denotados esfuerzos con el fin de poder fidelizar a los clientes, pues consideran que mantener una cartera rentable de clientes en el largo plazo es la clave para el éxito y mantenimiento de la empresa. De acuerdo a las estadísticas, un cliente que ha

pasado por una mala experiencia transmitirá ésta a unos nueve individuos, caso contrario, el cliente con una experiencia satisfactoria, lo transmitirá a unos cuatro individuos.

La opinión del cliente, llega por medio de vías distintas, esperando entrar en un ambiente confiable y cordial, siendo de importancia para ellos que las compañías los escuchen de manera activa y muestren ser susceptibles y empáticos (Gosso, 2015)

Gosso (2015) menciona que “La conveniencia de las críticas en la compañía, se presenta para la identificación de posibles fallas, las cuales se pueden manifestar si la actitud que muestra el personal de ventas es constructiva y positiva”. (p.100)

E. Las carteras de clientes

Schnarch (2016) afirma que se denomina cartera a la relación de clientes que presentan algún punto en común. Normalmente, las carteras se agrupan en distintos criterios, como pueden ser:

a. El producto

Es de mucha utilidad que la compañía determine una clasificación de los clientes en relación al tipo de producto que ofrece. Esto se logra especializando al vendedor, puesto que su catálogo es más estandarizado y mantiene centrada la información en la utilidad y características de los productos. (Schnarch, 2016)

b. El área geográfica

Schnarch (2016) afirma que por medio de este factor se determinan espacios de venta y son divididos de forma geográfica en sectores a través del mapa de actuación, dividiéndose entre cada uno de los trabajadores del área comercial.

b.1) Ayuda a la planificación de ventas estableciendo de manera adecuada los propósitos y definiendo responsabilidades.

b.2) Posibilita la acción pues hace un equilibrio del trabajo y logra que la eficacia mejore.

b.3) Ayuda a un mejor control de las ventas, haciendo una evaluación de los resultados y evitando cualquier tipo de encubrimiento.

b.4) Logra mejorar la moral del personal de venta, puesto que mejora la percepción de las tareas que se le han atribuido.

c. Tipo de cliente

Esta clasificación no es nada fácil, pues los clientes no tienen comportamientos iguales ni específicos. Entonces, al existir variedad de personas, el personal de ventas elige dividirlos entre clientes potenciales y actuales (Schnarch, 2016)

1.3.5. Servicio al cliente

Según **Iglesias (2016)**, se considera como la medida de actuación del sistema logístico para ofrecer en determinado lugar y tipo un bien o servicio. Esta variable de medición de las relaciones, forma parte de otra mucho más amplia que es utilizada por el departamento de Marketing que incluye todos los elementos del mix de marketing, la satisfacción del cliente.

Partiendo de estas definiciones Marketing y Logística tienen un objetivo compartido, que hoy en día se convierte en básico para dar sostenibilidad a las organizaciones competitivas dentro del mercado y este objetivo solo se es posible con una cadena de abastecimiento con una adecuada gestión, integración y flexibilidad, donde el flujo de la información sea el correcto y que se encuentre en total control en tiempo real, así como un trabajo en equipo de los dos departamentos antes señalados dentro de la empresa. (Iglesias, 2016)

Según **Iglesias (2016)**, el servicio al cliente lo podemos estructurar como un conjunto de actividades que se producen, antes, en el transcurso y posterior a cualquier proceso de venta. De acuerdo al tiempo en que se presentan, los elementos de servicio son los siguientes:

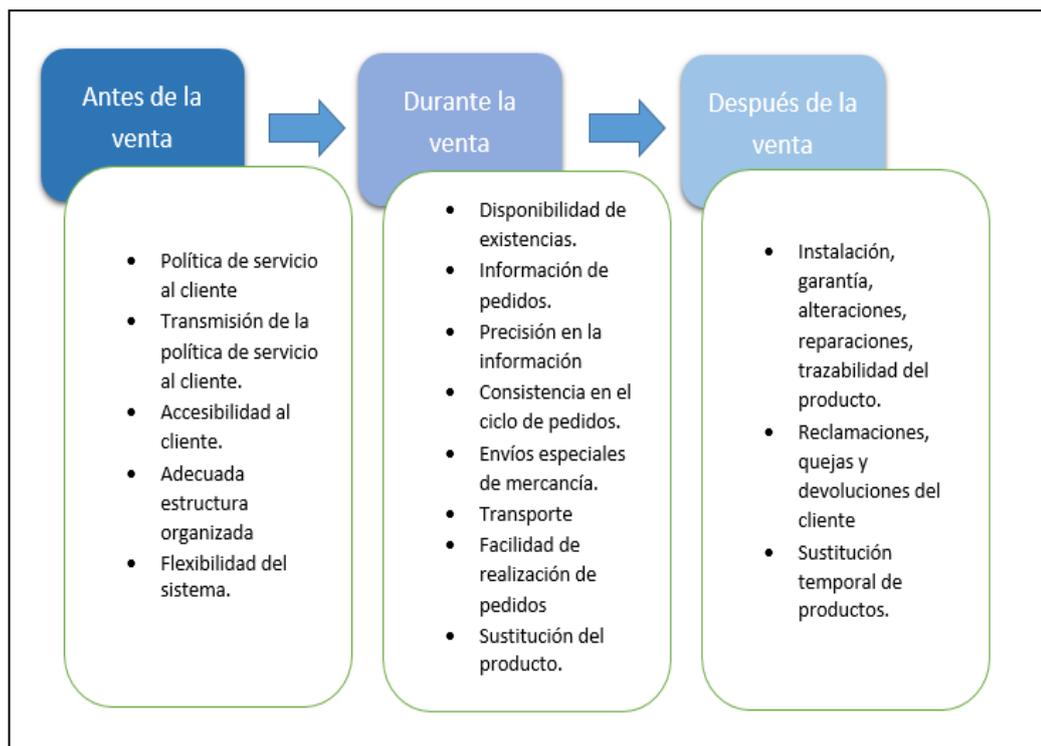


Figura 5. Tiempo de las actividades producidas.

Fuente: Antonio Iglesias (2016), La gestión de la cadena de suministro. p.185

Iglesias (2016) afirma que el servicio al cliente que guarda relación con la gestión de logística tiene que brindar eficiencia y seguridad a los factores como el “servicio al cliente en el transcurso de la venta”: precisión de la información, disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, envíos y entrega, transporte, etc. Por tal motivo, se requiere que los factores que conforman la cadena sean lo mayormente flexibles y estén organizados, desde la fuente inicial de obtención de las materias primas, hasta que la mercancía después de pasar por n procesos y empresas llega al consumidor final.

García (2014) menciona que el servicio al cliente se conoce como el término final de la gestión operativa de cada una de las áreas logísticas de las diferentes compañías que componen una cadena de abastecimiento, en los momentos actuales dónde el cliente es el rey, cada compañía que forma parte de una cadena de suministro tiene como fin la satisfacción en modalidad y tiempo de las necesidades del usuario, si no se consigue este objetivo el usuario podría tener una percepción negativa del servicio otorgado.

Según **García (2014)** uno de los aspectos básicos para poder conseguir ese nivel de servicio deseado por el cliente, en cada uno de los puntos de la cadena de suministro, es disponer de una gran flexibilidad en todos los procesos logísticos que están relacionados con el servicio al cliente.

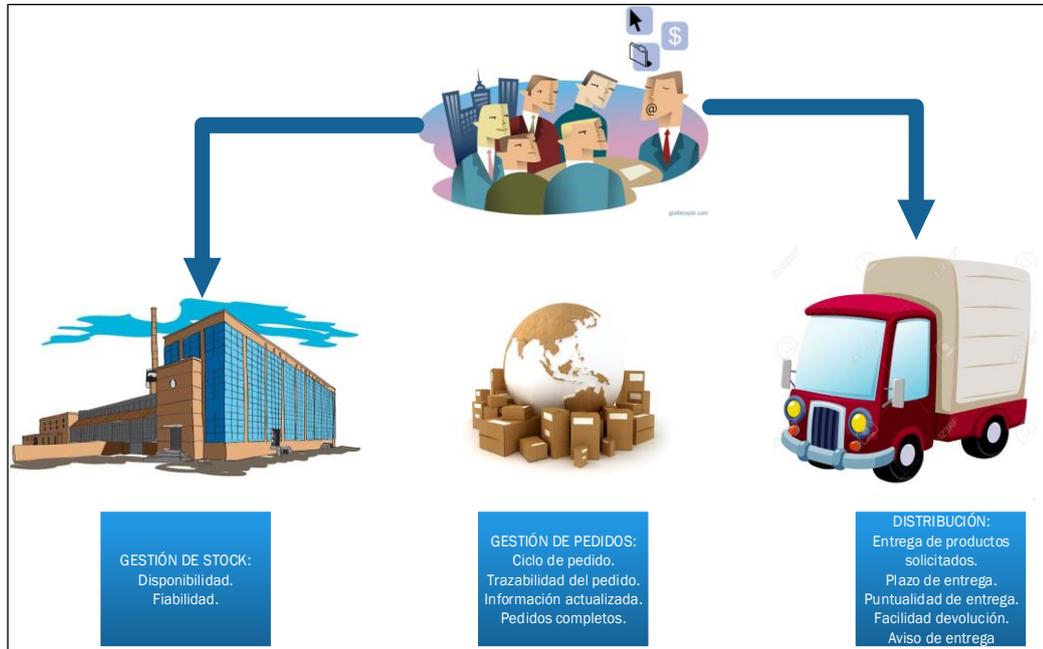


Figura 6. Procesos logísticos relacionados con el servicio al cliente

Fuente: Antonio Iglesias (2016), La gestión de la cadena de suministro. p.190

García (2014) menciona que, en la cadena de suministro, un servicio brindado eficazmente eficaz toma en cuenta:

- El servicio al cliente debe contar con políticas establecidas, las cuales deben ser de conocimiento general y a las que debe realizársele un constantemente un seguimiento.
- Que se cuente con una estructura organizada, conformada y especializada en la cual las actividades y funciones cuenten con responsables determinados.
- Debe imperar una cultura que se encargue de orientar al cliente externo e interno.
- Gestionar los requerimientos basándose en la separación de la cartera de clientes.
- Dimensionar las condiciones en cuanto a logística, de acuerdo al grado del

servicio establecido por la gerencia.

f. Gestionar la relación que se da entre los costos y el servicio y las expectativas.

Control de la relación Comercial-Logística

Setó (2014) menciona que el cliente es el único que puede identificar la perfección del pedido que realizó, pues es él solamente quien determina cual es la cantidad, define la fecha, la documentación correcta y el deterioro aceptable.

Según **Setó (2014)** dado que cada uno de los clientes tiene requerimientos distintos, las compañías son las encargadas de establecer el pedido adecuado para cada usuario, mediante la identificación de lo que esperan los clientes, yendo un paso delante de esto o mediante información que se dan de manera directa. En otras palabras, nos referimos a la Gestión de expectativas.

Setó (2014) menciona que “No obstante, es bastante común que las organizaciones realicen la medición de la realización del pedido adecuado, de acuerdo a su criterio personal, en lugar de tomar en cuenta el de los usuarios”. (p.105)

1.3.6. Logística inversa

Cruz (2015) afirma que la logística inversa es uno de los elementos que las empresas deben emprender para ser conocidas como Empresas Socialmente Responsables, la misma que es aplicada a la recolección de residuos, postventa, debiendo la compañía tener un compromiso de realizar el reciclaje y reutilización de los desperdicios.

Según **Iglesias (2016)** la logística inversa es un importante sector de actividad de logística que engloba multitud de actividades y además otro punto de contacto con la actividad comercial y de marketing. Pues en este caso el flujo de la mercancía se inicia en el cliente.

Cruz (2015) asegura que algunas de las acciones realizadas guardan implicaciones meramente ambientales, tales como el reciclaje y la recuperación de los bienes, impidiendo de esta manera que el ambiente se deteriore, en cambio otras optan por ventajas mayores y mejores en el proceso de proveer al mercado y en los procesos

productivos. Por lo que, las operaciones que se pueden mencionar en la logística inversa son la devolución realizada por los clientes, los bienes caudacados, los inventarios por estación, el retorno al punto de venta, entre otros.

A. Las devoluciones y la logística inversa

Según **Cruz (2015)** debido a que, en periodos recientes, se han observado índices elevados de devoluciones, de los cuales las compañías tienen que responsabilizarse, el interés tomado a la logística inversa ha aumentado.

Lo cual, ha posibilitado el desarrollo de actividades que hasta hace poco no se conocían. Actualmente, las grandes cadenas indagan en el área de la logística inversa para volver a insertar las devoluciones a la empresa de una forma eficiente y eficaz, en el tema de los costos, buscando a su vez recuperar parte de la inversión. (Cruz, 2015)

Cruz (2015) señala que una política de devoluciones adecuada, abarca generar mayor competitividad y un mayor número de clientes fidelizados. Por lo que se llega a la conclusión de que éstos nuevos caminos que se presentan, pueden ser el inicio de estrategias novedosas de negocio para las organizaciones.

B. El medio ambiente y la logística inversa

Figuroa (2014) afirma que la gestión de los productos puesto en desuso por el cliente, que no necesariamente han llegado al fin de su vida útil, se les denomina “productos fin de vida”, los cuales simbolizan para muchos agentes económicos, una oportunidad de negocio. Necesitándose una mayor atención, pues también pueden representar fuentes novedosas de materias primas, que pueden ser añadidas a la cadena productiva, de cierta forma.

1.3.7. ERP

Gutiérrez y García (2014) indican que al hablar del ERP se hace referencia a un sistema de planificación de los recursos con que cuenta una empresa, este programa implica la organización de las operaciones internas que van desde el proceso de producción de los bienes hasya su distribución al consumidor final.

De acuerdo a un estudio realizado por una consultora internacional, el uso de sistemas ERP supone una gran inversión, pues del 100% de empresas que adquirieron un sistema ERP el 40% noto un incremento en su nivel de productividad, logrando cumplir sus compromisos con sus principales clientes, en cuanto a la entrega de productos y servicio de atención. (Gutiérrez & García, 2014).

A. Ventajas de un Sistema ERP

Según **Gutiérrez y García (2014)** los beneficios primordiales que proporciona este sistema son:

- a) Los procesos en la organización se automatizan.
- b) La información de la organización estará disponible en un solo lugar.
- c) Las diferentes bases de datos de la organización se integrarán en un programa único.
- d) Se ahorrará en costos y tiempo.

Por otra parte, los ERP favorecen la unificación de soluciones estratégicas en la empresa, favoreciendo la realización de informes situacionales de la compañía, con información directamente proporcionados por el sistema ERP, lo que ofrece un alto nivel de eficiencia en los resultados de las decisiones tomadas, además que influye de forma positiva en el análisis y actualización de los datos de la empresa, a la hora de mejorar procesos internos en la gestión empresarial, marketing y ventas. (Gutiérrez & García, 2014).

B. Desventajas de un Sistema ERP

Según **Gutiérrez y García (2014)** afirma que uno de los principales inconvenientes que presenta el sistema ERP, es su alto costo, que para algunas empresas no cubre sus ingresos percibidos, por ello no lo implementan y continúan utilizando otro tipo de herramientas de control.

Otro inconveniente del sistema ERP es que luego de su adquisición conforme se va utilizando, suelen aparecer nuevos costos, que se tienen que realizar para acceder a otro tipo de funciones más avanzadas en el sistema, lo que genera disconformidad por parte de los que lo adquieren.

La implementación de este sistema, es uno de los puntos desfavorables, pues para la puesta en marcha, la adecuación de la infraestructura y la instalación del hardware requerido pueden tomar un tiempo considerable de demora. Lo que estaría generando retrasos en las actividades de la compañía y ocasionar pérdidas, siendo recomendable para estos casos, la implementación de sistemas en la nube (Gutiérrez & García, 2014)

1.3.8. Mejora de sistemas de ERP

Gutiérrez y García (2014) señalan que un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) es la agrupación de sistema de información que favorezcan la unificación de diversas operaciones de la compañía, sobre todo las relacionadas a la producción, inventario, contabilidad, logística y envíos.

El objetivo de un sistema ERP (Enterprise Resources Planning) es optimizar los procesos empresariales. Desde la producción, ventas, distribución, procesos administrativos hasta la toma de decisiones El proceso de unificar cada una de las aplicaciones se hace por medio de la información existente en las bases de datos almacenadas. Esta unificación facilita el ingreso de la información en espacio específico y la actualización automática de la misma. (Gutiérrez & García, 2014)

El proceso de unificar cada una de las aplicaciones se hace por medio de la información existente en las bases de datos almacenadas. Esta unificación facilita el ingreso de la información en espacio específico y la actualización automática de la misma.

1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera se podrá mejorar el Servicio al Cliente en la Empresa Miranda SAC?

1.5. Justificación del Estudio

La empresa Miranda SAC tiene ocasionalmente problemas que redundan en factores como: el mal manejo de los operarios dando resultado las mermas de los productos y/o alimentos transportados, conllevando a consecuencias, tales como insatisfacción

al cliente o la pérdida de clientes, hechos que afecta a la empresa a nivel de ingreso para solventar sus gastos.

Con esta tesis se pretende aplicar a la Empresa Miranda SAC siguiendo los pasos requeridos para minimizar o anular las mermas en los productos y generar beneficios a nivel de:

Pertinencia social:

Con la aplicación de un modelo de control de la cadena de suministros en la compañía MIRANDA SAC, lograría una reorganización el cual obtendrá un mayor margen de utilidad, aumentando la posibilidad de mejorar los salarios de los trabajadores y la estabilidad de estos en la empresa. Además, se beneficiarían los clientes al recibir un mejor servicio por parte de Empresa Miransa SAC.

Pertinencia científica:

Por otra parte, la investigación se justificó a través de conceptos y teorías de diferentes autores que fundamentaron el desarrollo de la investigación, así como los resultados obtenidos. Por lo tanto, se ha obtenido un estudio de referencia que será útil para futuras investigaciones donde se presenten situaciones similares a las que aquí se plantea.

Pertinencia tecnológica:

La reorganización de la empresa Miranda SAC mediante la guía de cadena de suministros permitirá obtener un producto mejorado con altos márgenes de calidad haciendo uso de herramientas tecnológicas que agilicen los procesos en la empresa, proporcionando así una ventaja competitiva en relación a otras empresas del mismo sector.

1.6. Hipótesis

La Guía de la Cadena de suministros mejoraría El Servicio al Cliente de la empresa MIRANDA SAC.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General:

Elaborar una Guía de la Cadena de Suministros para el Servicio al Cliente por parte de la empresa MIRANDA SAC.

1.7.2. Objetivos Específicos:

- a. Diagnosticar la cadena de suministro en la Empresa Miranda SAC.
- b. Diagnosticar el nivel de satisfacción del cliente
- c. Analizar diferentes modelos relacionados a la cadena de suministro.
- d. Realizar la guía de cadena de suministro para la Empresa Miranda SAC.
- e. Realizar la evaluación económica de la propuesta.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación es descriptiva, pues está basada en la observación y descripción de los procesos que se utiliza desde el proveedor hasta el cliente en la empresa Miranda SAC.

El estudio es de diseño no experimental, que implica la no manipulación intencional de las variables estudiadas, pues éstas solo se observan en el contexto de la problemática presentada en el almacén y en la distribución de la compañía, además es propositiva porque se ejecutó un plan de propuesta para la problemática existente.

Variables, Operacionalización

Variables

V.I: CADENA DE SUMINISTROS

V.D: SERVICIO AL CLIENTE

Operacionalización

Tabla 3. Operacionalización de variables.

| Variable | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|--------------------------|---|--|--------------|---------------------------|--------------------|
| VI: CADENA DE SUMINISTRO | La componen cada una de los elementos implicados directa o indirectamente en la satisfacción de un requerimiento por parte del usuario (Sunil Chopra, 2008) | La cadena de suministro optimiza la gestión logística desde el proveedor hasta el cliente, para una mejora en el desempeño en el tiempo y en cada una de las áreas de entrega. | Proveedor | Calidad del Proveedor | Nominal |
| | | | Cliente | Satisfacción del Cliente | |
| | | | Distribución | Desempeño de distribución | |
| | | | Transporte | Tiempo de entrega | Nominal |
| | | | | Desempeño de transporte | |

| | | | | | |
|-------------------------|---|--|------------------------|--|---------|
| VD: SERVICIO AL CLIENTE | El servicio al cliente es considerado como la medida de actuación del sistema logístico para ofrecer en determinado lugar y tipo un bien o servicio. (Antonio Iglesias, 2016) | Es la acción o actuación que se brinda para dar un producto o servicio de calidad. | | Proceso del servicio Satisfacción de la demanda | Ordinal |
| | | | Fiabilidad | Nivel de fiabilidad | |
| | | | Capacidad de respuesta | Nivel de capacidad de respuesta de la empresa | |
| | | | Seguridad | Nivel de seguridad para el cliente | |
| | | | Empatía | Nivel de empatía | |

Fuente: Elaboración propia

2.2. Población, muestra y muestreo

2.2.1. Población

La población sobre la cual estuvo constituida el presente estudio fueron los procesos logísticos de la compañía Miranda SAC. Los cuales son 3:

- A) Procesos de compras
- B) Procesos de ventas
- C) Procesos de transporte

2.2.2. Muestra

Como muestra de la presente investigación se ha considerado a los procesos logísticos de Empresa Miranda SAC, dentro de los cuales se ha considerado el proceso de compras, proceso de ventas, y proceso de transporte.

Tabla 4. *Muestra*

| N° | TIPO DE PRODUCTO | NÚMERO DE ÓRDENES DE COMPRA POR MES | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | | 2017 | | | | | | 2018 | | | | | |
| | | MAY | JUN | JUL | AGO | SET | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR |
| 1 | CARNES (FRIGORÍFICOS) | 10 | 9 | 11 | 10 | 10 | 10 | 11 | 11 | 10 | 9 | 9 | 10 |
| 2 | VERDURAS (FRIGORÍFICOS) | 9 | 11 | 9 | 11 | 8 | 9 | 10 | 12 | 8 | 10 | 8 | 9 |
| 3 | EMBUTIDOS (FRIGORÍFICOS) | 9 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 10 | 11 | 9 | 9 | 10 | 9 |
| 4 | PRODUCTOS VARIOS | 11 | 9 | 10 | 9 | 10 | 11 | 10 | 15 | 10 | 10 | 11 | 11 |
| 5 | PRODUCTOS DE ASEO | 10 | 11 | 10 | 11 | 11 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 12 |
| 6 | ABARROTES | 10 | 10 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 18 | 11 | 11 | 12 | 10 |
| PROMEDIO DE ÓRDENES DE COMPRAS MENSUAL | | 9.83 | 10.00 | 9.50 | 10.17 | 9.67 | 9.67 | 10.00 | 12.67 | 9.50 | 9.67 | 9.83 | 10.17 |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la muestra está basada en relación a las compras realizadas por la empresa, de los cuales se ha determinado que en promedio son 10 pedidos al mes, los mismos que se considera para la muestra del proceso de ventas y transporte de la empresa Miranda SAC puesto que las compras se hacen en función a los requerimientos de los clientes de la organización.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.3.1. Técnicas

Como técnica de recolección de datos se empleó la observación y el Flujo grama, para determinar la información de los procesos logísticos en la Empresa Miranda SAC.

Observación. La observación se ha dado para los procesos de la empresa, en este caso las compras, ventas y el transporte.

Encuesta, fue aplicado a los trabajadores de la Empresa Miranda SAC para determinar los factores relacionados a la satisfacción en relación al servicio de la empresa.

Entrevista, se aplicó al gerente de la empresa con el fin de conocer los factores realcionados a la problemática Empresa Miranda SAC.

2.3.2. Instrumento

Los instrumentos para la investigación fue la hoja de observación y flujogramas de procesos, para determinar la información logística de la empresa MIRANDA SAC.

La hoja de observación contiene la información general de las actividades dela empresa lo cual se reflejó posteriormente en los resultados del estudio.

El flujograma contiene los procesos internos y externos de la empresa.

2.3.3. Validez y Confiabilidad

Según Yuni y Urbano, (2016) señala que la confiabilidad trata de “cuán capaz es el instrumento para ofrecer la información que se espera conseguir” (p.33).

La validez de los instrumentos se ha obtenido a través de expertos, quienes han revisado las etapas seguidas para obtener la información del estudio y han dado conformidad a los procedimientos realizados en la obtención de datos. Asimismo, la confiabilidad de la entrevista se ha dado por la validación de expertos, especialistas en el tema investigado.

2.4. Procedimientos

Se logra reconocer que para aplicar los instrumentos se determinó solicitar los debidos permisos a la entidad en evaluación debido que son políticas de la organización donde se elaboraron fichas de observación en la permite recopilar informar información de manera oportuna.

2.5. Métodos de análisis de datos

Método analítico: favoreció el análisis minucioso de la información y data que se conecta con el estudio por medio de los datos conseguidos a través del pre tes y el post test.

Método inductivo-deductivo: fue de utilidad para obtener las conclusiones del estudio por medio de consecución de resultados.

2.6. Aspectos éticos

Las consideraciones éticas del presente estudio se basaron en el Reporte Belmont que dicta elementos éticos y normas para el amparo de sujetos humanos de investigación. El Informe Belmont resume los elementos éticos primordiales reconocidos por la Comisión en el curso de sus discusiones, se considerará los siguientes aspectos éticos:

Respeto a las personas.

Una de las doctrinas éticas, primero, que las personas deben ser tratadas autónomamente y segundo, que tienen una autonomía baja deben ser protegidas.

La aplicación de este criterio ético, para el presente estudio, se basó en informar a todos los participantes, en este caso, a los trabajadores de Transportes y Operador Logístico MIRANDA SAC, los fines de la investigación y los alcances de la participación de cada sujeto, sus derechos y responsabilidades, y con ello obtener su apropiación de participar voluntariamente en la investigación.

El trato ético a las personas, se deduce en preservar el bien de éstas. Es por eso que se elaboraron dos reglas particulares; la primera es no causarle daño al cliente y la segunda es proteger los beneficios de la empresa.

Justicia.

Implica que todas las personas que formen parte de la investigación deben ser tratadas con paralelismo, la injusticia es cuando no se le brindan los beneficios que a una persona le corresponden.

En el caso del presente estudio, los participantes al momento de ser entrevistados fueron tratados por igual, se aceptó las opiniones de todos los trabajadores de Transportes y Operador Logístico MIRANDA SAC y no se influyó en sus respuestas.

III. RESULTADOS

Objetivo específico a. Diagnosticar la cadena de suministro en la Empresa Miranda SAC.

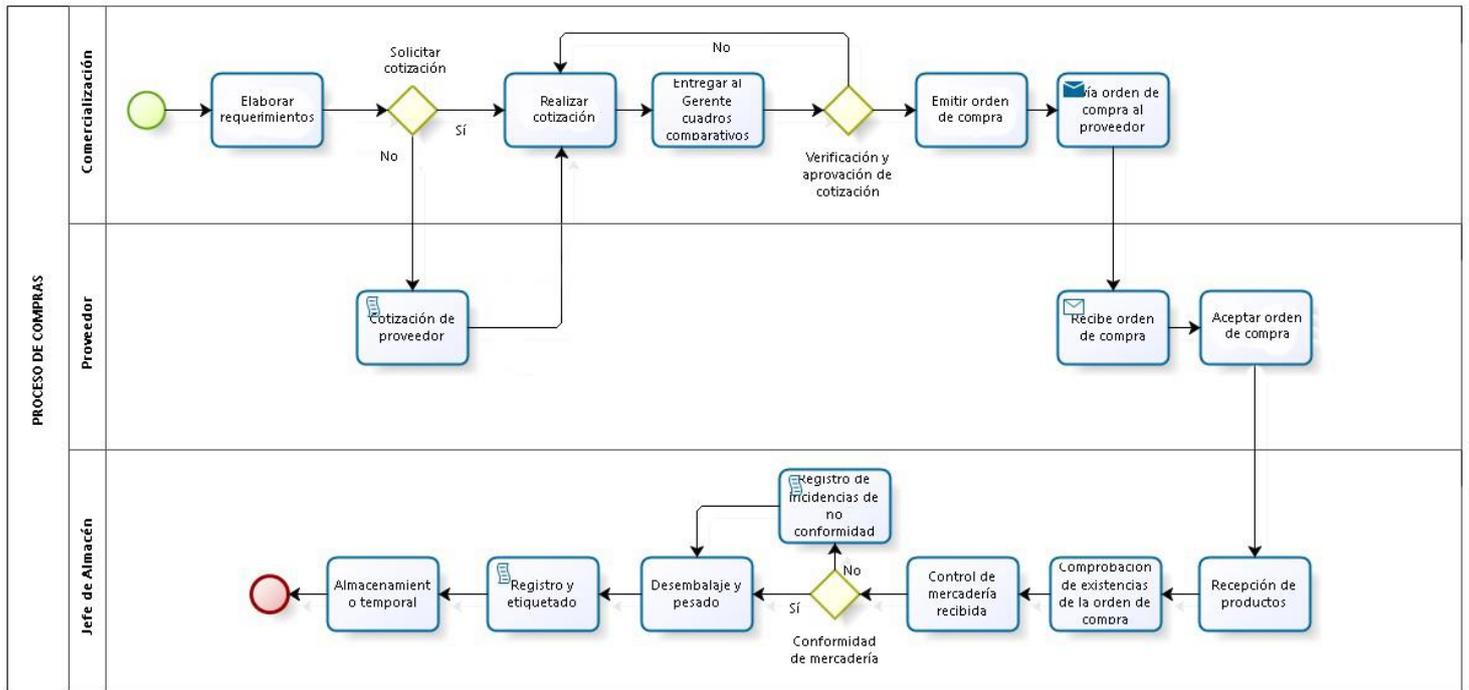
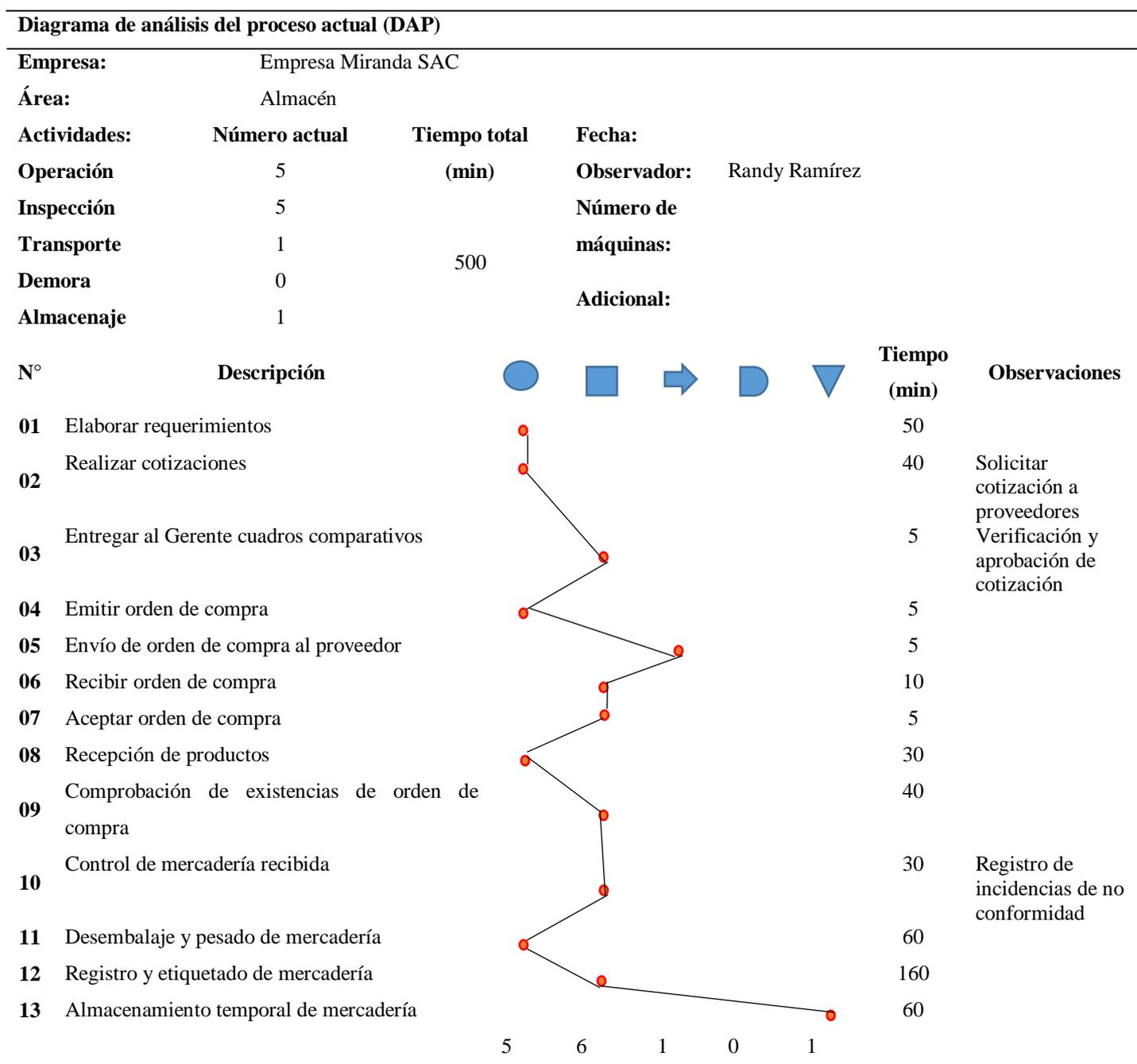


Figura 7. Porcesos de compra

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de compra se puede diferenciar tres etapas importantes en cuanto a las compras, el proveedor y el almacenamiento. En este caso, se muestra en análisis de cada etapa a través del diagrama de análisis del proceso actual (DAP) teniendo como principal protagonista el área de almacén.

Figura 8. Diagrama de análisis del proceso de compras.



Fuente: Elaboración propia.

Detalle de tiempos encontrados en la compra de productos en la empresa Miranda SAC en base a seis muestras de compras en los siguientes productos: Carnes, verduras, embutidos, productos de aseo, abarrotos, entre otros.

Tabla 5. *Medición de compras efectuadas*

| N° | Tiempo de compra | Tiempo promedio |
|----|------------------|-----------------|
| 1 | 521 | 500 |
| 2 | 458 | 500 |
| 3 | 492 | 500 |
| 4 | 505 | 500 |
| 5 | 495 | 500 |
| 6 | 512 | 500 |
| 7 | 526 | 500 |
| 8 | 496 | 500 |
| 9 | 502 | 500 |
| 10 | 493 | 500 |

Fuente: Elaboración propia.

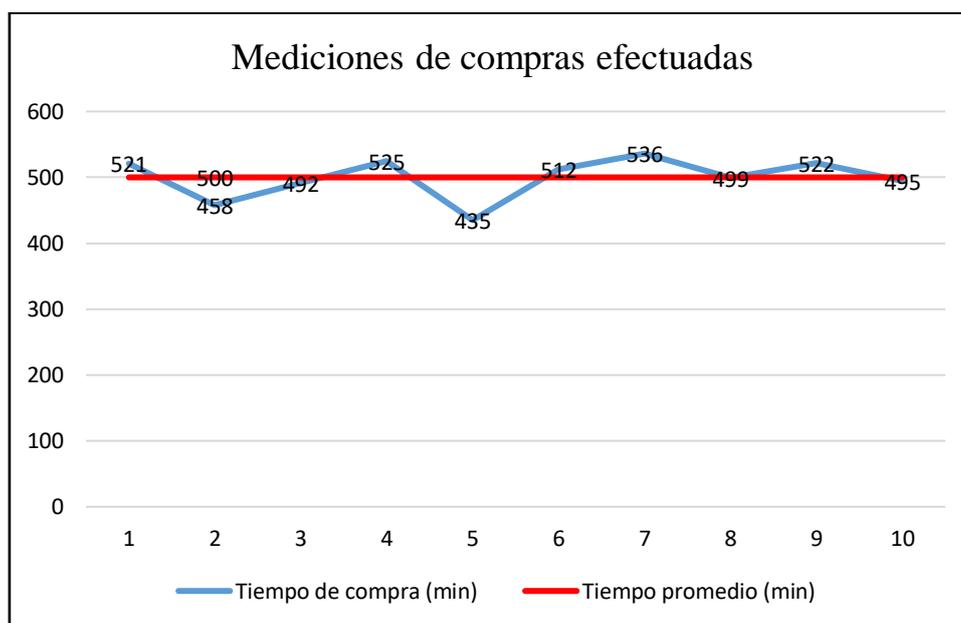


Figura 9. *Mediciones de compras efectuadas*

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información de los tiempos obtenidos, sin tener en cuenta ninguna modificación de los datos se puede afirmar que el tiempo promedio del proceso de compras es de 500 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de compras realizadas en la Empresa Miranda SAC.

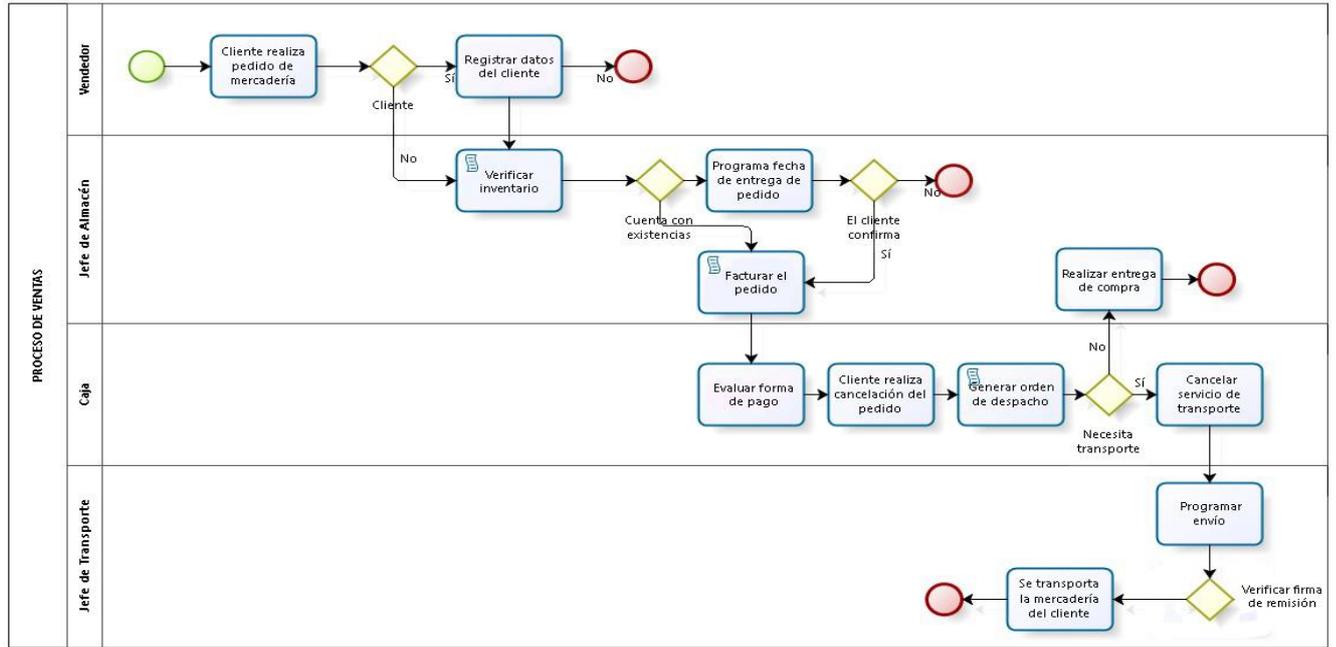


Figura 10. Procesos de ventas

Fuente: Elaboración propia

Las etapas del proceso de ventas se describen desde el vendedor, las etapas en almacén, las etapas en caja, y la parte del servicio de transporte que realiza la Empresa Miranda SAC como parte del servicio que ofrece la empresa al ser un operador logístico. El análisis de las etapas se ha realizado con el diagrama de análisis del proceso actual (DAP) tal como se muestra a continuación.

Tabla 6. Diagrama de análisis del proceso de ventas.

| Diagrama de análisis del proceso actual (DAP) | | | | | | |
|---|---|---------------------|--------------------|---------------|--------------|-------------------------------|
| Empresa: | Empresa Miranda SAC | | | | | |
| Área: | Ventas | | | | | |
| Actividades: | Número actual | Tiempo total | Fecha: | | | |
| Operación | 6 | (min) | Observador: | Randy Ramírez | | |
| Inspección | 4 | | Número de | | | |
| Transporte | 2 | 71 | máquinas: | | | |
| Demora | 0 | | Adicional: | | | |
| Almacenaje | 0 | | | | | |
| N° | Descripción | | | | Tiempo (min) | Observaciones |
| 01 | Cliente realiza pedido de mercadería | ● | | | 15 | |
| 02 | registrar datos del cliente | | ■ | → | 5 | Registra datos del cliente |
| 03 | Verificar inventario | | | ◐ | 5 | |
| 04 | Programar fecha de entrega | | | ▼ | 3 | Confirmación del cliente |
| 05 | Facturar el pedido | | | | 5 | |
| 06 | Evaluar forma de pago | | | | 3 | |
| 07 | Cliente realiza cancelación del pedido | | | | 10 | Realiza entrega de mercadería |
| 08 | Generar orden de despacho | | | | 15 | |
| 09 | cancelar servicio de transporte | | | | 5 | |
| 10 | Programa envío de mercadería | | | | 5 | |
| 11 | Se transporta la mercadería del cliente | | | | - | |
| | | 6 | 3 | 2 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

Detalle de tiempos encontrados en la venta de pedidos en la empresa Miranda SAC en base a diez muestras de ventas realizado por clientes de la empresa tal y como se muestra a continuación:

Tabla 7. Mediciones de ventas efectuadas

| N° | Tiempo de venta (min) | Tiempo promedio (min) |
|----|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 67 | 71 |
| 2 | 74 | 71 |
| 3 | 71 | 71 |
| 4 | 62 | 71 |
| 5 | 82 | 71 |
| 6 | 67 | 71 |
| 7 | 54 | 71 |
| 8 | 83 | 71 |
| 9 | 78 | 71 |
| 10 | 72 | 71 |

Fuente: Elaboración propia.

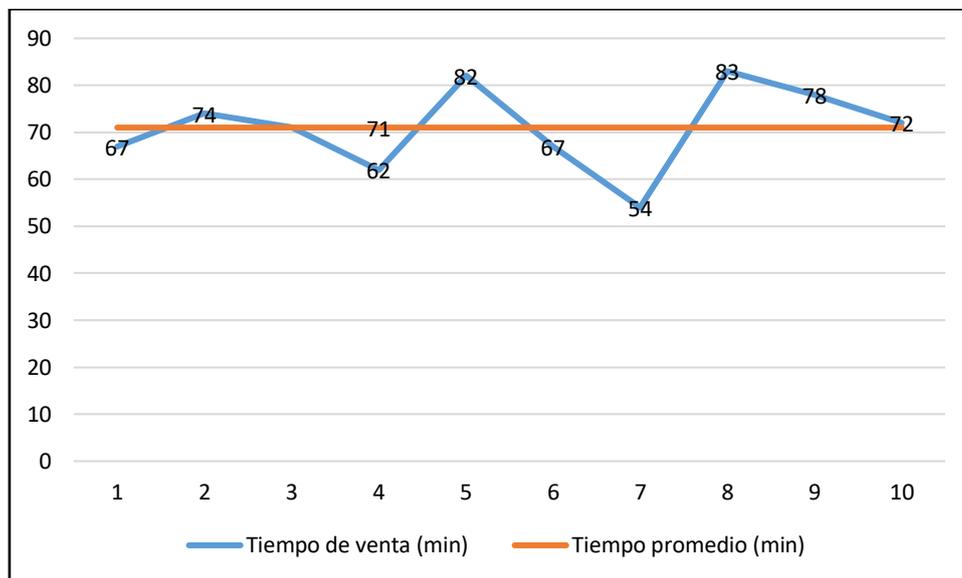


Figura 11. Mediciones de ventas efectuadas

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información de los tiempos obtenidos, sin tener en cuenta ninguna modificación de los datos se puede afirmar que el tiempo promedio del proceso de ventas es de 71 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de ventas realizadas en la Empresa Miranda SAC

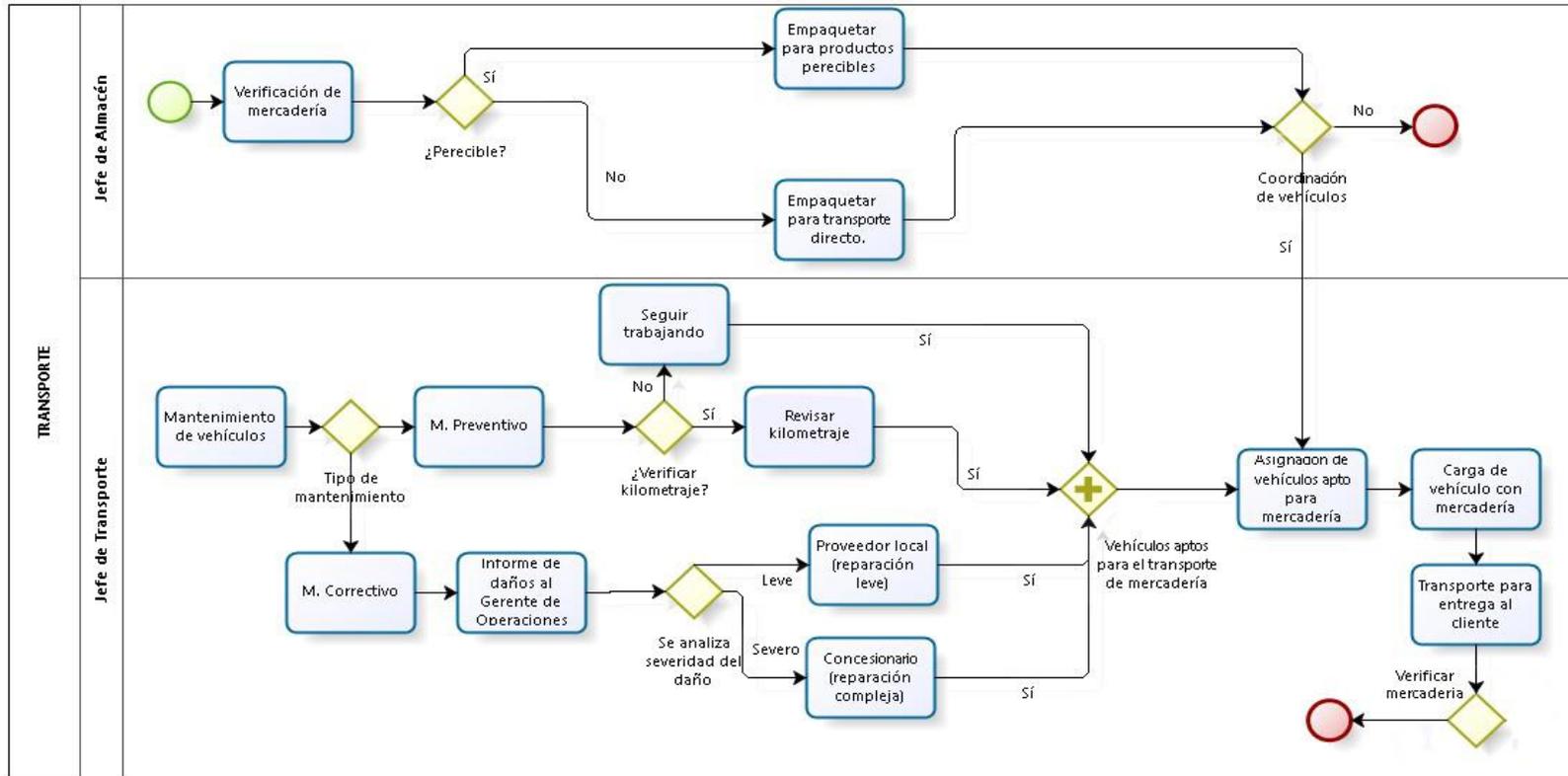


Figura 12. Proceso de transporte.

Fuente: Elaboración propia.

Las etapas del proceso de transporte se inician en el almacén de la Empresa Miranda SAC, teniendo el mayor detalle en el transporte de mercadería, en este caso, no se considera los tiempos de la etapa de mantenimiento de vehículos, específicamente en el mantenimiento preventivo y correctivo, puesto que los vehículos que no están aptos se descartan en la asignación de vehículos, es decir, que la empresa debe tener vehículos habilitados para el transporte de mercadería.

Tabla 8. Diagrama de análisis del proceso de transporte.

| Diagrama de análisis del proceso actual (DAP) | | | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------|--------------|---------------|
| Empresa: | | Empresa Miranda SAC | | | | |
| Área: | | Transporte | | | | |
| Actividades: | Número actual | Tiempo total | Fecha: | | | |
| Operación | 4 | (min) 370 | Observador: | Randy Ramírez | | |
| Inspección | 1 | | Número de | | | |
| Transporte | 1 | | máquinas: | | | |
| Demora | 4 | | Adicional: | | | |
| Almacenaje | 0 | | | | | |
| N° | Descripción | | | | Tiempo (min) | Observaciones |
| 01 | Verificación de mercadería | ● | | | 30 | |
| 02 | Empaquetar productos perecibles | ● | | | 120 | |
| 03 | Empaquetar para transporte directo | ● | | | 60 | |
| 04 | Mantenimiento de vehículos | | | ● | - | |
| 05 | Mantenimiento preventivo | ● | | | - | |
| 06 | Revisar kilometraje | | ● | | 20 | |
| 07 | Mantenimiento correctivo | | ● | | - | |
| 08 | Informe de daños | | ● | | 10 | |
| 09 | Reparacion leve | | | ● | - | |
| 10 | Reparacion compleja | | | ● | - | |
| 11 | Asignación de vehículos | | | ● | 10 | |
| 12 | Carga de vehículo con mercadería | | | ● | 60 | |
| 13 | Transporte para entrega al cliente | | ● | | 60 | |
| | | 4 | 2 | 1 | 6 | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

Detalle de tiempos encontrados en la venta de pedidos en la empresa Miranda SAC en base a diez muestras de ventas realizado por clientes de la empresa tal y como se muestra a continuación:

Tabla 9. Mediciones de transporte efectuadas.

| N° | Tiempo de venta (min) | Tiempo promedio (min) |
|----|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 378 | 370 |
| 2 | 250 | 370 |
| 3 | 420 | 370 |
| 4 | 375 | 370 |
| 5 | 389 | 370 |
| 6 | 425 | 370 |
| 7 | 398 | 370 |
| 8 | 255 | 370 |
| 9 | 346 | 370 |
| 10 | 464 | 370 |

Fuente: Elaboración propia.

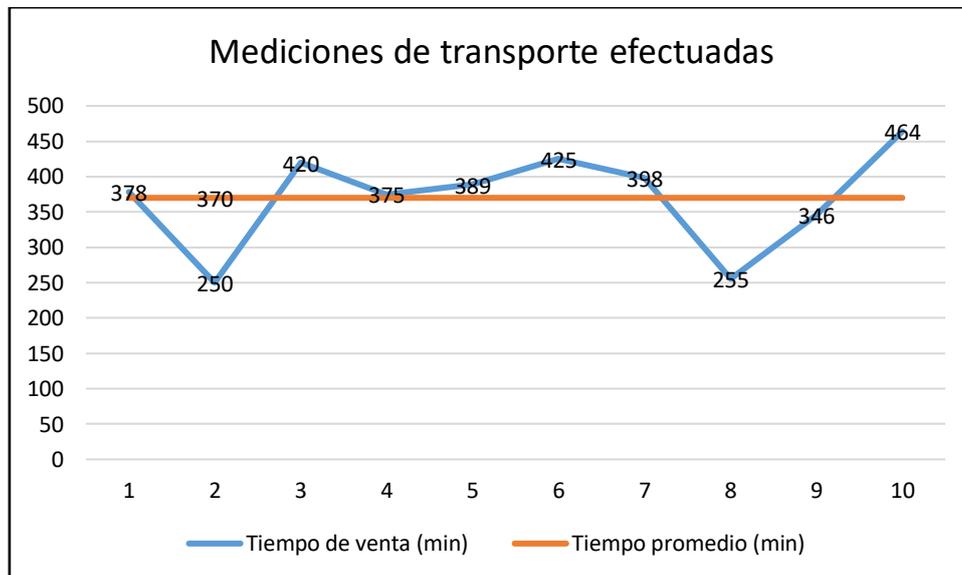


Figura 13. Mediciones de transporte efectuadas.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información de los tiempos obtenidos, sin tener en cuenta ninguna modificación de los datos se puede afirmar que el tiempo promedio del proceso de transporte es de 370 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de transporte realizadas por la Empresa Miranda SAC.

Objetivo específico b. Diagnosticar el servicio al cliente en la Empresa Miranda SAC.

Tabla 10. *Dimensión Elementos tangibles.*

| | MI | | I | | NSNI | | S | | MS | | Total | |
|---|----|-----|----|-----|------|-----|----|-----|----|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 1.- El empleado tiene equipos de apariencia moderna | 0 | 0% | 4 | 13% | 2 | 7% | 15 | 50% | 9 | 30% | 30 | 100% |
| 2.- Los elementos materiales (folletos, similares) son visualmente atractivos y claros. | 5 | 17% | 14 | 47% | 3 | 10% | 2 | 7% | 6 | 20% | 30 | 100% |
| 3.- Existen materiales suficientes para la presentación del servicio. | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 9 | 30% | 21 | 70% | 30 | 100% |
| 8.- El empleado realiza bien el servicio la primera vez | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 10% | 10 | 33% | 17 | 57% | 30 | 100% |
| 4.- Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio. | 0 | 0% | 0 | 0% | 9 | 30% | 14 | 47% | 7 | 23% | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

Se considera los resultados según lo siguiente: Se miden diferentes aspectos a con los valores entre el 1 y el 5 siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima satisfacción.

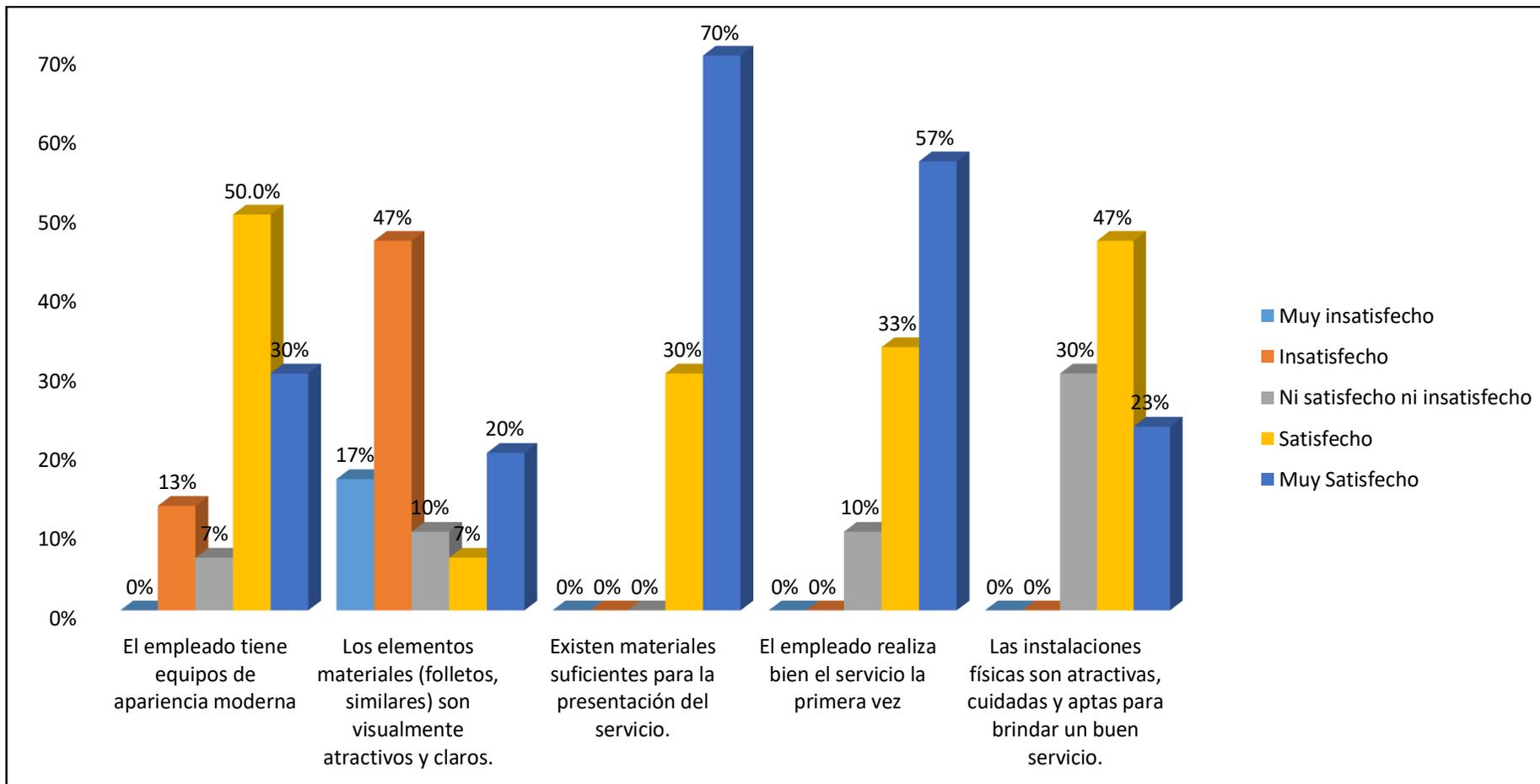


Figura 14. Elementos tangibles

Se observa en el resultado estadístico respecto a la dimensión Elementos Tangibles, que el 50% de los trabajadores de la empresa Miranda SAC afirma estar en acuerdo en que los equipos que utilizan para realizar sus labores diarias son de apariencia moderna; se evidencia también que el 70% de los trabajadores afirma estar en total acuerdo que los materiales que tienen a su disposición en la empresa son los suficientes para la adecuada prestación del servicio; además el 57% de los trabajadores mencionan que realizan bien sus funciones desde la primera vez que prestan un servicio al cliente; en cuanto a las instalaciones físicas según el 47% de los trabajadores están en acuerdo en que son las más aptas para la prestación del servicio, sin embargo el 30% se mostró indiferente. Por otra parte, respecto a si los elementos materiales son visualmente atractivos y claros, solo el 20% afirmó estar en total acuerdo con la afirmación, mientras que un 47% se mostró en desacuerdo.

Estos resultados demuestran que la valoración de la dimensión elementos tangibles en cuanto a la apreciación de la apariencia moderna de los equipos es adecuada según afirmaron la mayoría de los trabajadores lo que les permite desarrollar sus actividades de manera eficiente; además en cuanto a la disposición de los materiales y la eficacia de la prestación del servicio desde la primera vez al cliente, los trabajadores mostraron su conformidad con estos indicadores, sin embargo existen deficiencias en la presentación y visualización de los elementos materiales, los cuales según los trabajadores no son claros ni atractivos, esto exige que dentro de la guía de la cadena de suministros se implementen acciones correctivas que incluyan el rediseño de los elementos materiales, con el fin de que su contenido y presentación sea más atractivo y claro para el trabajador

Tabla 11. *Dimensión fiabilidad o presentación al servicio*

| | MI | | I | | NSNI | | S | | MS | | Total | |
|--|----|----|---|-----|------|-----|---|-----|----|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 5.- El servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 7% | 8 | 27% | 20 | 67% | 30 | 100% |
| 6.- Cuando el empleado de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple | 0 | 0% | 2 | 7% | 4 | 13% | 6 | 20% | 18 | 60% | 30 | 100% |
| 7.- Cuando un cliente tiene un problema el empleado demuestra interés en solucionarlo | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 8 | 27% | 18 | 60% | 30 | 100% |
| 8.- El empleado realiza bien el servicio la primera vez | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 5 | 17% | 21 | 70% | 30 | 100% |
| 9.- Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas. | 1 | 3% | 4 | 13% | 4 | 13% | 6 | 20% | 15 | 50% | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

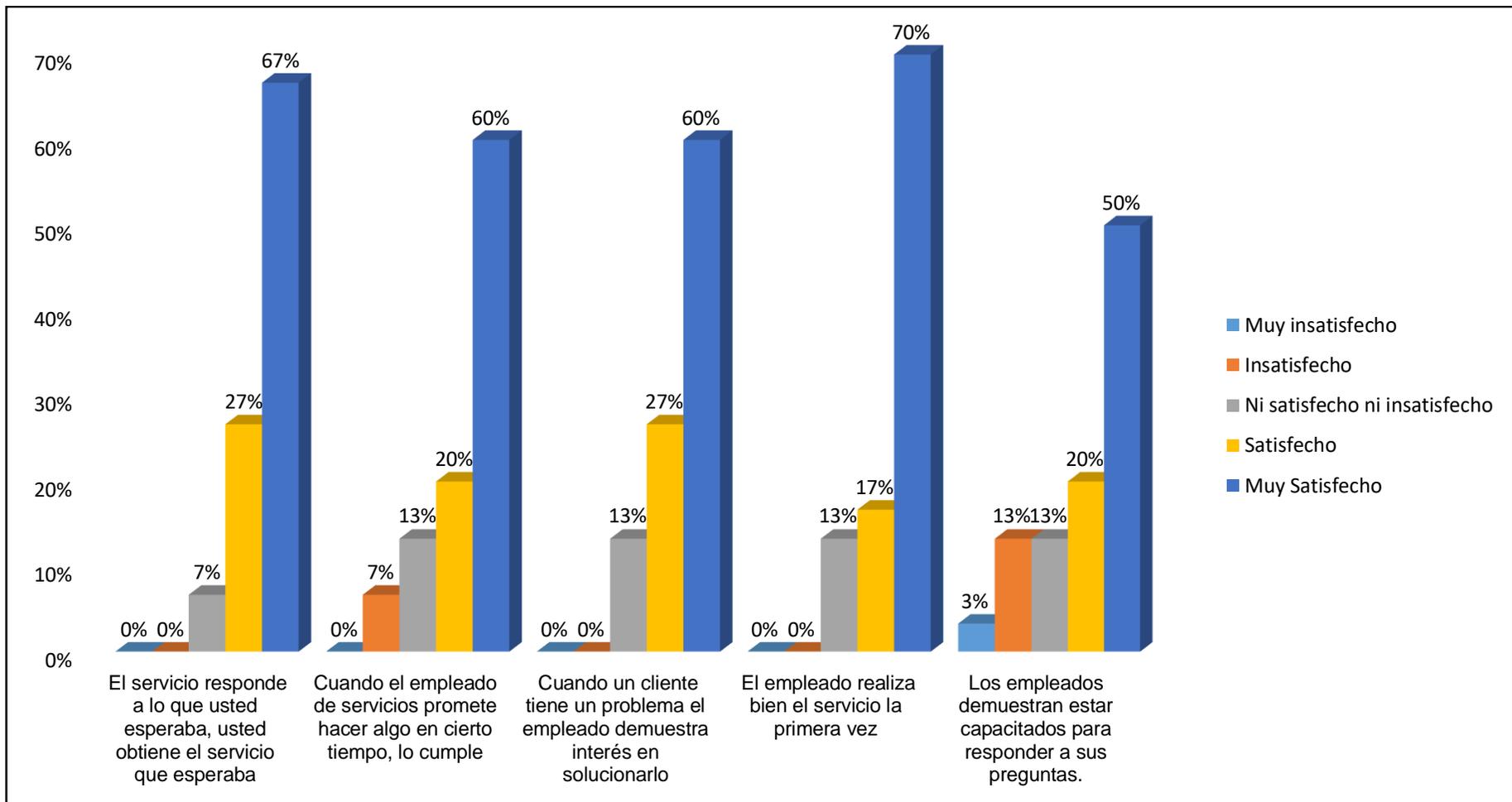


Figura 15. Fiabilidad o presentación el servicio.

En el resultado estadístico respecto a la dimensión fiabilidad o presentación al servicio, se observa que según el 67% de los trabajadores el servicio que presta en la empresa cumple las expectativas esperadas por el cliente; además el 60% afirma estar en total acuerdo que cuando realizan una promesa de cumplir una determinada tarea en un tiempo estimado lo logran; así mismo el 60% de los trabajadores afirmó estar en total acuerdo que cuando un cliente presenta una duda o tiene algún inconveniente con el servicio demuestra especial interés por darle una solución, por su parte el 70% de los trabajadores afirmó estar en total acuerdo que realizan bien el servicio desde la primera vez. No obstante, en cuanto a la capacidad del trabajador para responder a las preguntas, dudas o consultas del cliente, solo el 50% afirmó estar en total acuerdo, mientras que un 13% se mostró indiferente y un 13% en desacuerdo.

Los resultados obtenidos en el análisis de la dimensión fiabilidad o presentación al servicio demuestran que en su mayoría los trabajadores se sienten satisfechos con el servicio que brindan al cliente, sobre todo en cuanto a generar percepciones positivas en el cliente que cumplen con las expectativas que este tenía del servicio, además se evidencia que tienen interés en solucionar las dudas o consultas del trabajador; sin embargo esta predisposición de ayuda al cliente se ve limitada por la falta de capacidad del trabajador para responder ciertas consultas del cliente producto del desconocimiento de ciertos procesos presentes en la cadena de suministros.

Tabla 12. *Dimensión capacidad de respuesta*

| | MI | | I | | NSNI | | S | | MS | | Total | |
|--|----|-----|----|-----|------|-----|---|-----|----|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 10.- El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio | 5 | 17% | 4 | 13% | 2 | 7% | 3 | 10% | 16 | 53% | 30 | 100% |
| 11.- Los empleados nunca están demasiado ocupados para atenderle. | 6 | 20% | 11 | 37% | 0 | 0% | 4 | 13% | 9 | 30% | 30 | 100% |
| 12.- Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado. | 0 | 0% | 0 | 0% | 18 | 60% | 7 | 23% | 5 | 17% | 30 | 100% |
| 13.- Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio. | 0 | 0% | 4 | 13% | 2 | 7% | 7 | 23% | 17 | 57% | 30 | 100% |
| 14.- Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes. | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 8 | 27% | 18 | 60% | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

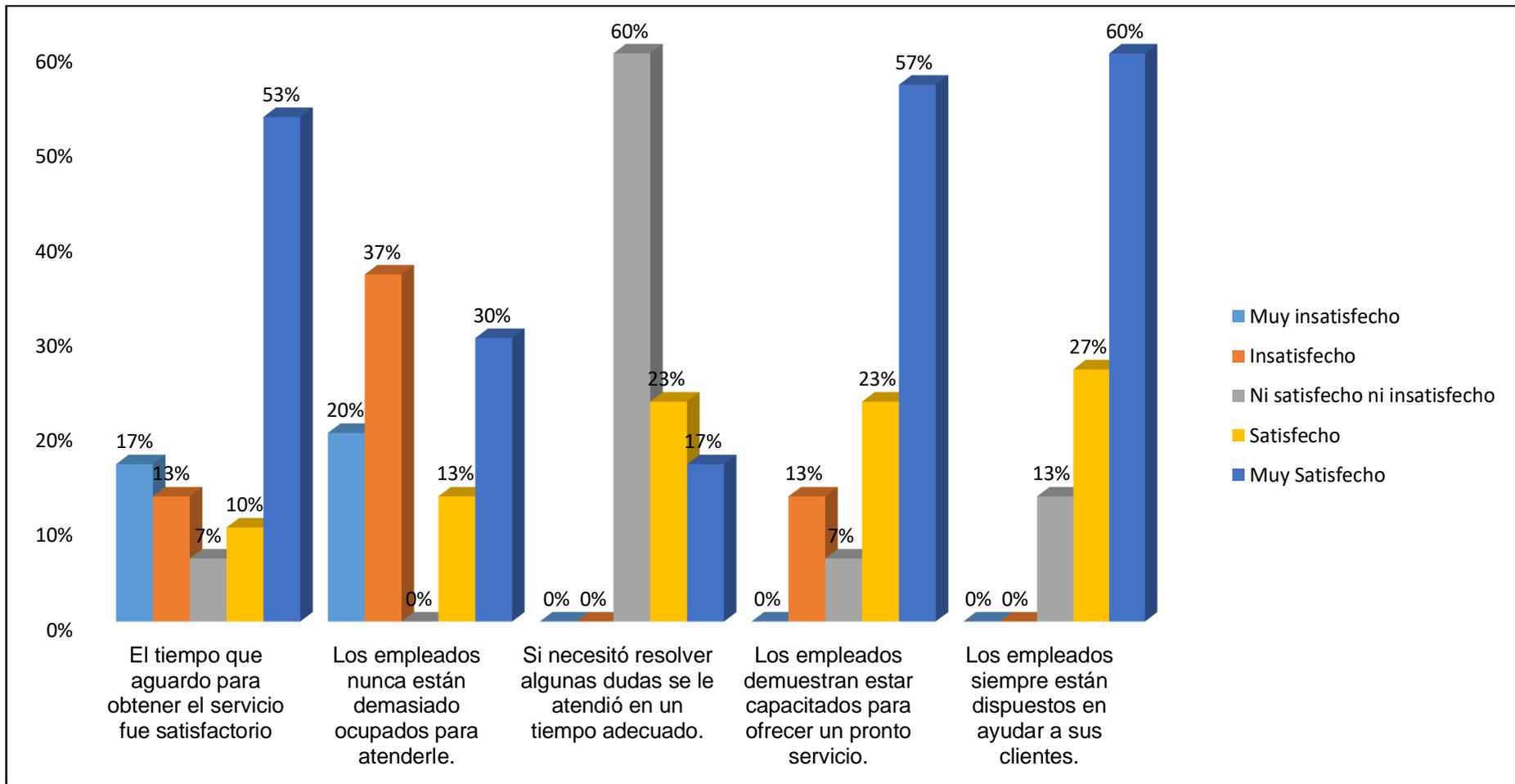


Figura 16. Capacidad de respuesta

En el resultado estadístico se observa en relación a la dimensión capacidad de respuesta que, el 53% de los colaboradores afirma estar en total acuerdo en que el tiempo de espera para la obtención del servicio es adecuada, sin embargo el 13% se muestra en desacuerdo y un 17% en total desacuerdo; además el 37% de los trabajadores afirma que siempre están atentos para atender al cliente, no obstante el 37% afirmó estar en desacuerdo y el 20% en total desacuerdo respecto a la afirmación pues si se sienten demasiado ocupados para ofrecer un servicio oportuno al cliente; respecto a la brevedad de atención en la respuesta a dudas a los clientes sobre el servicio el 17% afirmó estar en total acuerdo con el tiempo que destinan para resolver las consultas del cliente, el 23% en acuerdo y un 60% es indiferente; así mismo el 57% de los trabajadores afirma sentirse totalmente de acuerdo con su nivel de capacitación para ofrecer un buen servicio, y el 60% afirma que su disponibilidad de servicio al cliente se da continuamente.

Los resultados conseguidos respecto al análisis de la dimensión capacidad de respuesta demuestran que los trabajadores no se sienten satisfechos con el tiempo que el cliente debe esperar para ser atendidos, producto de que no siempre están desocupados para ofrecer un servicio inmediato, siempre están atendiendo alguna tarea que surge del momento o se presentan deficiencias en el proceso de atención, por más que afirmen sentirse capacitados para hacer frente a los requerimientos del cliente, un factor en contra es la falta de un proceso de atención eficiente, por ello dentro de la guía de cadena de suministros es necesario que se incluya el rediseño del flujograma de atención y el proceso de venta.

Tabla 13. *Dimensión Seguridad*

| | MI | | I | | NSNI | | S | | MS | | Total | |
|---|----|----|---|-----|------|-----|---|-----|----|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 15.- El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 8 | 27% | 18 | 60% | 30 | 100% |
| 16.- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas. | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 10% | 8 | 27% | 19 | 63% | 30 | 100% |
| 17.- Los empleado demuestran igualdad para todos sus clientes | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 10% | 27 | 90% | 30 | 100% |
| 18.- Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio. | 0 | 0% | 3 | 10% | 4 | 13% | 8 | 27% | 15 | 50% | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

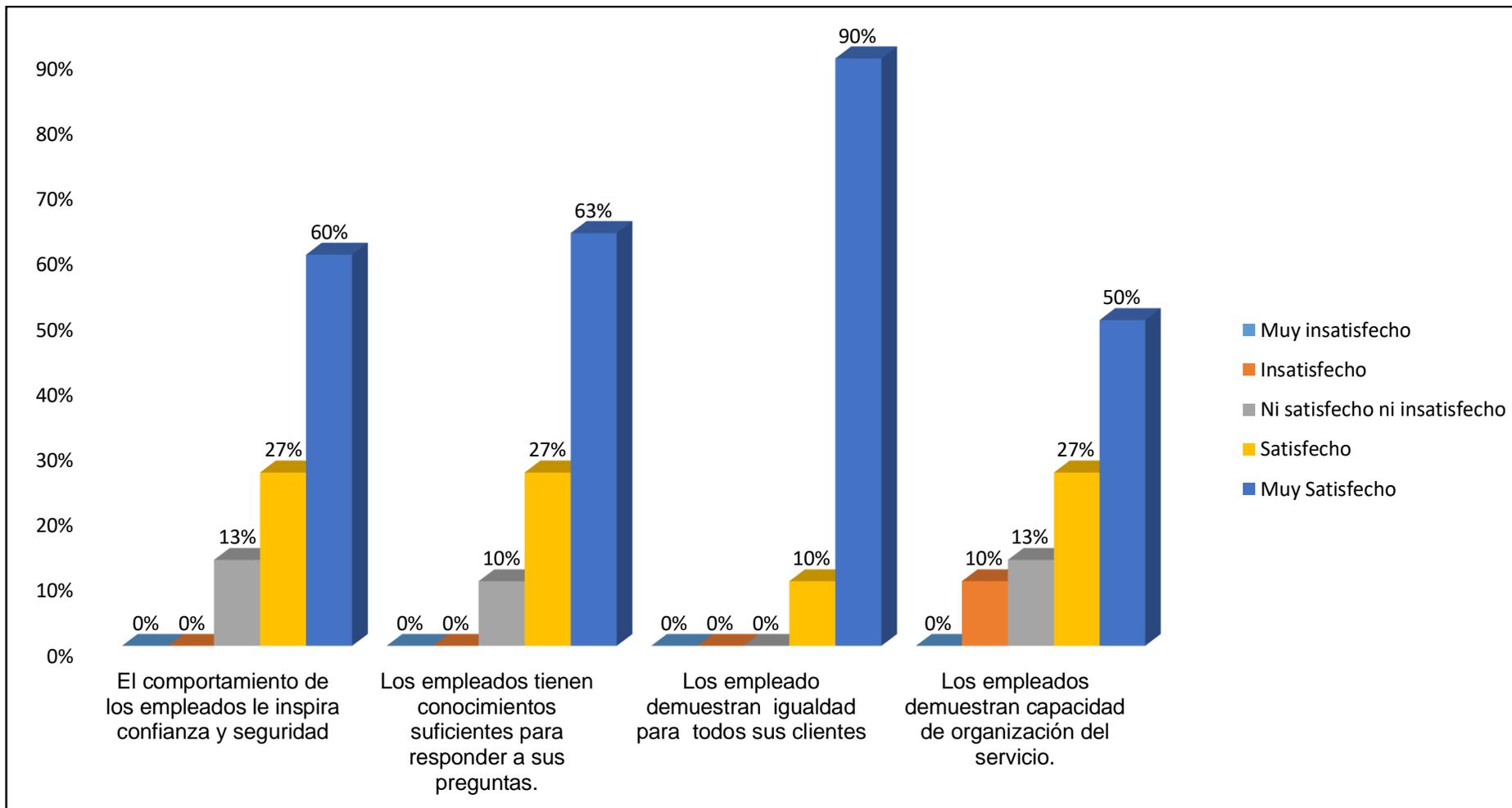


Figura 17. Seguridad

En el resultado estadístico respecto a la dimensión seguridad, se observa que el 60% de los trabajadores afirman estar en total acuerdo que su comportamiento es el adecuado para que el cliente se sienta confiado y seguro en la empresa; además el 63% afirma estar en total acuerdo con su nivel de conocimientos para dar respuesta a las preguntas de los clientes, y el 90% de los trabajadores afirma también estar en total acuerdo con que su atención al cliente demuestra igualdad para todos. Por otra parte, solo el 50% de los trabajadores afirman que su capacidad de organización del servicio es la adecuada, mientras que el 13% es indiferente y el 10% está en desacuerdo.

Los resultados obtenidos de la dimensión seguridad en el pre test, demuestran que los trabajadores perciben en su mayoría que los clientes si se sienten seguros con el servicio que se les ofrece en la empresa, además afirman que su nivel de conocimientos es el adecuado pues les permite responder a la mayoría de consultas o dudas del cliente, sin embargo, aún se presentan limitaciones en la capacidad de organización del servicio.

Tabla 14. Dimensión Empatía.

| | MI | | I | | NSNI | | S | | MS | | Total | |
|---|----|-----|---|-----|------|-----|----|-----|----|-----|-------|------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 19.- El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 7% | 6 | 20% | 22 | 73% | 30 | 100% |
| 20.- Ofrece horarios convenientes para todos los usuarios | 3 | 10% | 8 | 27% | 0 | 0% | 9 | 30% | 10 | 33% | 30 | 100% |
| 21.- El empleado entiende las necesidades específicas del cliente | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 10% | 10 | 33% | 17 | 57% | 30 | 100% |

Fuente: Elaboración propia.

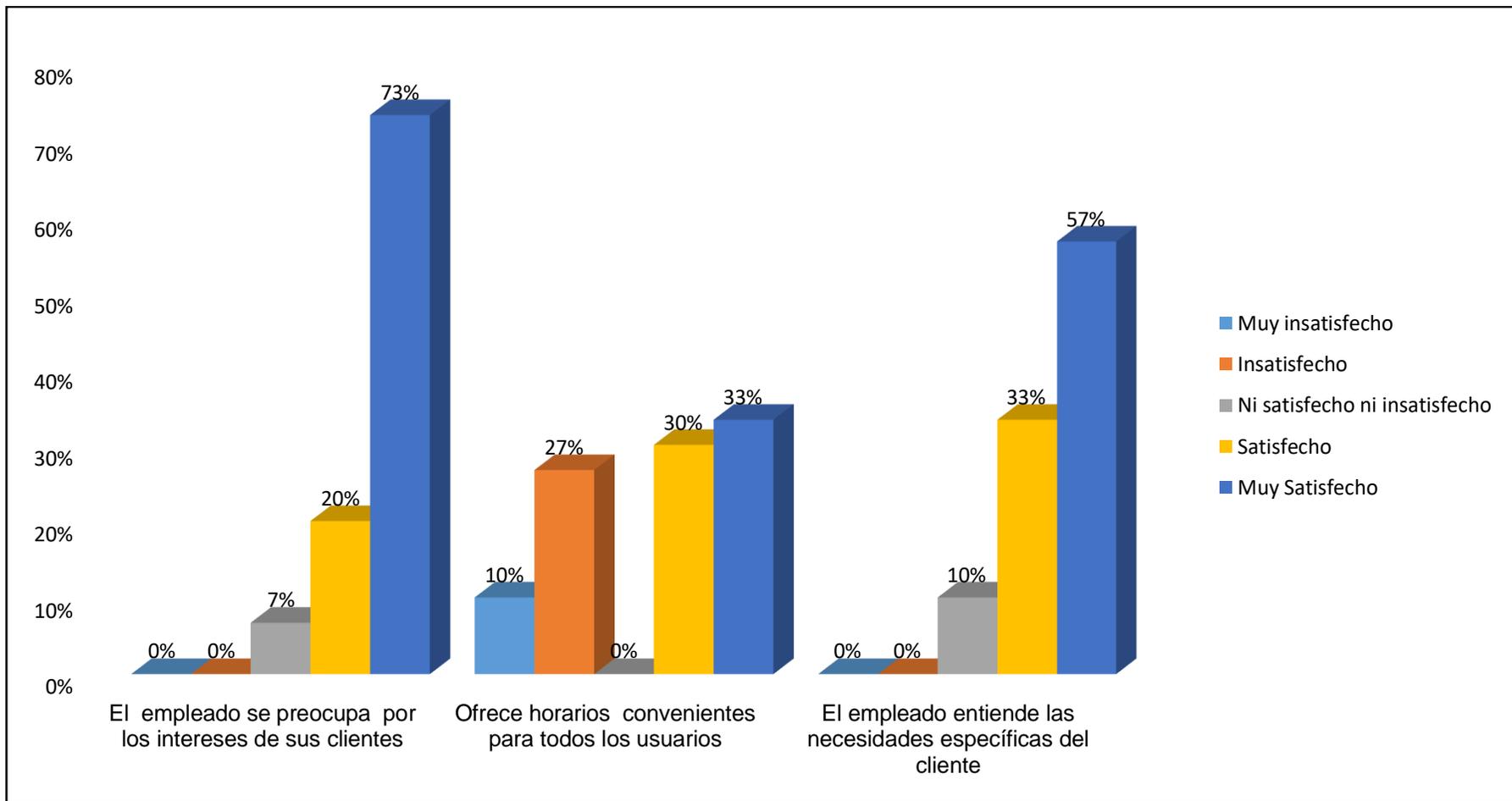


Figura 18. Empatía

Fuente: Elaboración prop

En el resultado estadístico respecto a la dimensión empatía, se evidencia que el 73% de los trabajadores están en total acuerdo en que muestran preocupación e interés por todos los clientes, además el 57% afirmó estar en total acuerdo respecto a la atención específica de las necesidades del cliente, mientras que un 33% afirmó estar en acuerdo; por otra parte solo el 33% de los trabajadores mencionó estar en total acuerdo en que los horarios de atención al cliente son los más convenientes, mientras que 27% se mostró en desacuerdo y el 10% en total desacuerdo.

El resultado estadístico de la dimensión empatía se observa que los trabajadores afirman que si muestran preocupación e interés por resolver las dudas y suplir las necesidades de todos los clientes, además se evidencia que ofrecen una atención personalizada según los requerimientos del cliente asumiendo un compromiso con el mismo, con el fin de que el cliente perciba un servicio de atención de calidad, por otra parte se muestra que existe cierta inconformidad con los horarios de atención al cliente, pues los trabajadores perciben que no es el más oportuno, ya que existen algunos clientes que requieren más tiempo de atención que otros; bajo este contexto es necesario que en la guía de cadena de suministros quede documentado el proceso de atención con los tiempos estimados para cada operación planificada, y se incluya un rediseño de horarios rotativos para los trabajadores en beneficio del servicio de atención al cliente.

Objetivo específico c. Analizar diferentes modelos relacionados a la cadena de suministro.

Tabla 15. *Modelos relacionados a la cadena de suministro.*

| | Modelo SCOR | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM |
|-------------------|--|---|--|
| Alcance | Este modelo comprende definiciones de negocios como el benchmarking, la reingeniería y la selección de prácticas más adecuadas. | Disciplina dirigida a los procesos de negocio, que realiza un enfoque integral entre personas, tecnologías de la información y procesos. | El integrar los procesos comercial esenciales del cliente final por medio de los abastecedores principales que proveen la información, los bienes y servicios que añaden valor a los usuarios y otras personas que muestran interés. |
| Proceso | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Aprovisionamiento ▪ Fabricación ▪ Distribución ▪ Devolución | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar los procesos de negocios que una empresa instaura. ▪ Ejecutar los procesos de negocios que una empresa instaura. ▪ Documentar los procesos de negocios que una empresa instaura. ▪ Monitorear los procesos de negocios que una empresa instaura. ▪ Controlar los procesos de negocios que una empresa instaura. ▪ Medición de los procesos de negocios que una empresa instaura. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación ▪ Abastecimiento o suministros ▪ Producción ▪ Entrega ▪ Gestión de los retornos o logística inversa |
| Beneficios | Se ha comprobado su utilidad en el mercado pues el modelo más utilizado y promovido por las organizaciones que lideran en el mundo, por cada rubros, con el fin de obtener en sus operaciones, mejoras ágiles. | BPM está centrada en diversos puntos que combaten los problemas cotidianos y el desarrollo de sistemas de información que se presentan en las organizaciones. | La gestión de las relaciones con los usuarios proporcionará una distribución para el desarrollo y mantenimiento de los usuarios. |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | Es un Modelo ya establecido el cual comprende los indicadores o KPI's por proceso, los que se utilizan para la realización del benchmarking comparativo, de igual manera existe un método para la identificación de prácticas más adecuadas que pueden ser utilizadas para las correcciones debidas. | BPM estima que es de mucha importancia el monitoreo del proceso con el fin de medir su performance y encontrar posibles errores. | La gestión de la demanda proporcionará una estructura para equilibrar los requisitos de los clientes con las capacidades de la cadena de suministro. |
| | Posibilita la corrección, retroalimentación y redefinición de los fines estratégicos establecidos para las áreas operativas, centradas en el análisis cuantitativo, poniendo acorde las estrategias planteadas con los proyectos de mejora que se busca establecer en las áreas mencionadas. | BPM promueve el entendimiento de cada uno de los procesos a través de la archivo. | El cumplimiento del pedido revisará todas las actividades necesarias para definir los requisitos del cliente. |
| | Otorga un lenguaje tradicional a tomar en cuenta por las empresas, comprendiendo cada uno de los procesos esenciales: Planificación, Compras, Producción, Distribución y Logística Inversa, tomando en cuenta a su vez a Proveedores y a Clientes (Supply Chain Extendida). | Permite la automatización de los procesos. | La gestión de flujo de fabricación revisará todas las actividades necesarias para obtener, implementar y gestionar flexibilidad de fabricación y mover productos por medio de las plantas de la cadena de abastecimiento. |
| | Facilita la obtención de la visión externa e interna de cómo se comporta el negocio y la instauración de los propósitos de mejora. | | La gestión de las relaciones con los abastecedores proporcionará la estructura para dichas relaciones y luego permitirá el desarrollo y el mantenimiento de los mismos. |
| | La elección de decisiones se centra en el análisis cuantitativo | | |
| Interconexión | Proporciona un tradicional lenguaje a ser tomado por las empresas, implicando cada uno de los procedimientos esenciales: Planificación, Compras, Producción, Distribución y Logística Inversa, incluyendo también a Proveedores y a | Posibilita la automatización de los procesos. | La gestión de flujo de fabricación revisará todas las actividades necesarias para obtener, implementar y gestionar flexibilidad de fabricación y mover productos por medio de las plantas de la cadena de abastecimiento. |

| | | | |
|----------------------|---|--|--|
| | Cientes (Supply Chain Extendida). | | |
| Conexión Empresarial | Favorece la consecución de la visión externa e interna acerca de cómo se comporta el negocio y la instauración de los propósitos de mejora. | | La gestión de las relaciones con los abastecedores proporcionará la estructura para las relaciones con los mismos, y luego permitirá el desarrollo y el mantenimiento de los mismos. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. *Valoración de modelos*

| | Modelo SCOR | BUSINESS PROCESS MANAGEMENT | GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM |
|----------------------|--------------------|--|--------------------------------------|
| Alcance | 3 | 3 | 3 |
| Beneficio | 3 | 2 | 3 |
| Procesos | 3 | 3 | 3 |
| Interconexión | 2 | 2 | 3 |
| Conexión empresarial | 3 | 3 | 3 |
| Puntaje Total | 14 | 13 | 15 |

Fuente: Elaboración propia

La valoración se ha realizado según lo siguiente:

Alto: 3 Medio: 2 Bajo: 1

El modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM presenta ventajas que generarían un mayor nivel de competitividad a la empresa a través de la integración de los procesos el cumplimiento de una logística verde e inversa, además de considerar una gestión de la calidad en toda la cadena de suministro.

1.- ALCANCE: los 3 modelos están óptimos para aplicarse en la empresa

2.- BENEFICIO: El Modelo GSCHF es el indicado ya que beneficiaría en la empresa ya que gestionara la relación con los clientes y aplicando este modelo ayudara a equilibrar los requisitos de los clientes para su satisfacción.

3.- PROCESOS: El Modelo GSCHF se identifica mucho más con sus procedimientos en la cadena de abastecimiento de los procesos de la empresa.

4.- INTERCONEXIÓN: En este criterio del Modelo GSCHF permite gestionar la flexibilidad del procedimiento de los productos a través de las plantas de la cadena de suministro.

5.- CONEXIÓN EMPRESARIAL: gestionara las relaciones con los proveedores y los clientes de la empresa.

Objetivo específico d. Realizar la guía de cadena de suministro para la Empresa Miranda SAC.

El adecuado diseño de la cadena de abastecimiento consiste en los requerimientos del cliente y las funciones asignadas en las fases comprendidas, después de lo expuesto anteriormente se puede decir que la cadena de suministros gráficamente se expresa de la siguiente manera:

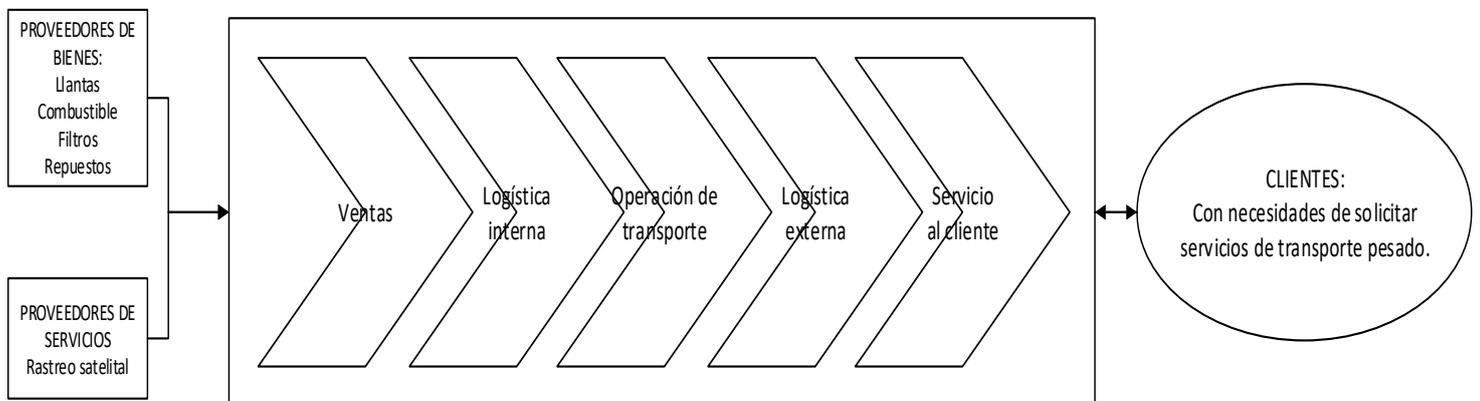


Figura 19. Cadena de suministro para la Empresa Miranda SAC.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de abastecimiento inicia con el cliente y el requerimiento del servicio de transporte pesado diversificado y diferenciado, la Empresa Miranda SAC a su vez se abastece con bienes con los cuales no tiene mayor interacción, también se requiere de la adquisición de servicios tales como el monitoreo y rastreo satelital, servicio con el que se mantiene una fuerte relación comercial porque a su vez es un servicio adicional que se ofrece al cliente directo de Empresa Miranda SAC, una vez completo los insumos y con su capacidad operativa necesarios para la operación; Empresa Miranda SAC ofrece los servicios de transporte que son solicitados por el cliente y requeridos por el flujo constante de información.

Objetivo específico e. Realizar la evaluación económica de la propuesta.

a. Ventas

Tabla 17. *Ingresos por servicios logísticos*

| INGRESOS POR SERVICIOS LOGÍSTICOS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| TIPO DE SERVICIO LOGISTICO | INGRESOS | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| Transporte de personal | 68.449,50 | 79.659,00 | 57.995,25 | 74.491,50 | 78.387,00 | 65.746,50 | 82.242,75 | 52.907,25 | 60.300,75 | 52.708,50 | 53.821,50 | 85.303,50 | 812.013,00 |
| Transporte de productos | 199.850,50 | 230.941,00 | 180.854,75 | 216.608,50 | 237.413,00 | 212.353,50 | 258.107,25 | 166.742,75 | 187.249,25 | 166.191,50 | 189.278,50 | 256.596,50 | 2.502.187,00 |
| TOTALES | 268.300,00 | 310.600,00 | 238.850,00 | 291.100,00 | 315.800,00 | 278.100,00 | 340.350,00 | 219.650,00 | 247.550,00 | 218.900,00 | 243.100,00 | 341.900,00 | 3.314.200,00 |

De acuerdo a la Tabla 16, el total de ingresos por los servicios logísticos ofrecidos que obtuvo la empresa Miranda SAC en el año 2018 fueron de S/. 3.314.200,00, este ingreso equivale al ingreso que tiene la empresa por ventas. Al analizarse los ingresos por transporte de personal se pudo identificar que diciembre y julio, fueron los meses donde aumentó el requerimiento por el servicio con esto puede deberse a que la necesidad de traslado se incrementa debido a las festividades de medio y fin de año, en consecuencia, en dichos periodos la demanda aumenta, caso contrario en el mes de octubre, la demanda fue la menor en todo el año. De igual manera, en relación al transporte de productos, fue julio, seguido de diciembre los meses donde se tuvo la mayor demanda.

b. Ventas

Promedio de gastos mensuales para realizar el transporte de personal

Tabla 18. *Gastos Varios del transporte*

| CONSOLIDADO GASTOS VARIOS | GASTO MENSUAL |
|----------------------------------|----------------------|
| Combustible | 12.140,00 |
| Repuestos Automotrices | 9.840,00 |
| Viáticos Conductores | 5.823,00 |
| Viáticos Ayudantes | 4.212,00 |
| Otros Gastos | 8.620,00 |

**TOTAL GASTOS VARIOS
MENSUALES DEL TRANSPORTE**

S/.40.635,00

TOTAL GASTOS MENSUALES PARA TRANSPORTE DE PERSONAL

S/.40.635,00

Según la Tabla 18, el total de gastos varios de transporte realizados mensualmente fue de S/. 40.635,00. En este gasto está incluido lo que cuesta cada mes transportar al personal de la empresa. Dentro del consolidado de gastos se aprecia que el combustible representa el mayor gasto en lo relacionado al transporte, con un promedio mensual de S/.12.140,00, frente a los S/. 4.212,00 de los viáticos de ayudantes, los cuales representan el menor gasto.

Promedio de compras y gastos mensuales para realizar el transporte de productos

Tabla 19. *Compra de productos a transportar*

| CARNES (FRIGORÍFICOS) | | | |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Mixtura de mariscos | 80 | 25,86 | 2.068,80 |
| Tilapia filete | 200 | 23,17 | 4.634,00 |
| Pollo entero x 1.8 kg s/menudencia | 1000 | 23,57 | 23.570,00 |
| Res aguja | 200 | 5,80 | 1.160,00 |
| Asado cuadrado | 200 | 28,10 | 5.620,00 |
| Asado pejerrey | 200 | 2,60 | 520,00 |
| Res bola lomo | 200 | 31,36 | 6.272,00 |
| Carne molida | 50 | 15,63 | 781,50 |

| Corazón | 200 | 13,28 | 2.656,00 |
|------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Gallina | 140 | 10,44 | 1.461,60 |
| Chuleta de cerdo | 160 | 15,99 | 2.558,40 |
| VERDURAS (FRIGORIFICOS) | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Manzana chilena roja | 400 | 1,26 | 504,00 |
| Mandarina | 400 | 1,90 | 760,00 |
| Membrillo | 60 | 9,97 | 598,20 |
| Limonas | 300 | 4,13 | 1.239,00 |
| Camote saco/50kg | 6 | 2,40 | 14,40 |
| Yuca saco /50kg | 6 | 3,14 | 18,84 |
| Cebolla roja /50kg | 4 | 4,70 | 18,80 |
| Zanahoria /50kg | 4 | 4,14 | 16,56 |
| Tomate | 200 | 5,26 | 1.052,00 |
| Zapallo italiano | 80 | 5,82 | 465,60 |
| EMBUTIDOS (FRIGORIFICOS) | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Queso fresco bonle | 10 | 31,99 | 319,90 |
| Queso edam braedt | 10 | 28,50 | 285,00 |
| Aceituna negra olivalle | 100 | 2,20 | 220,00 |
| Pulpa de manzana | 50 | 3,00 | 150,00 |
| Pulpa de maracuyá | 50 | 3,00 | 150,00 |
| Pulpa de fresa | 50 | 4,00 | 200,00 |
| Queso mozzarella | 60 | 15,00 | 900,00 |
| Jamonada Cerdeña | 50 | 12,00 | 600,00 |
| Tocino | 12 | 10,50 | 126,00 |
| Chorizo parrillero precocido | 30 | 12,00 | 360,00 |
| Mantequilla | 50 | 10,00 | 500,00 |
| PRODUCTOS | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Vasos desechables 10 onzas | 2000 | 0,33 | 660,00 |
| Papel manteca | 1500 | 0,25 | 375,00 |
| Papel aluminio | 1500 | 0,32 | 480,00 |
| Jabón liquido | 200 | 3,00 | 600,00 |
| Guantes de caña larga | 200 | 24,67 | 4.934,00 |
| Tenedor descartable | 2000 | 0,18 | 360,00 |
| Cuchara descartable | 2000 | 0,18 | 360,00 |
| Bolsa plastica de 8x12 | 2000 | 0,12 | 240,00 |
| PRODUCTOS DE ASEO | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Jabón liquido | 50 | 10,44 | 522,00 |
| Papel higiénico | 80 | 19,69 | 1.575,20 |
| Servilleta | 30 | 20,16 | 604,80 |

| Trapeadores virutex | 20 | 8,78 | 175,60 |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Detergente industrial aro | 50 | 18,00 | 900,00 |
| Lejía aro galon/4lt | 50 | 24,00 | 1.200,00 |
| Lava- vajillas x kg | 50 | 10,00 | 500,00 |
| Espojas verde scotch brite | 30 | 1,99 | 59,70 |
| Aerosol spray sapolio | 50 | 6,00 | 300,00 |
| Escobas | 12 | 13,52 | 162,24 |
| Isopo para baño | 10 | 12,81 | 128,10 |
| ABARROTES | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Arroz extra | 2400 | 4,07 | 9.768,00 |
| Azúcar blanca | 200 | 3,60 | 720,00 |
| Azúcar rubia | 400 | 3,81 | 1.524,00 |
| Leche evaporada pura vida x 410gr | 220 | 3,15 | 693,00 |
| Nescafe en frasco | 50 | 16,61 | 830,50 |
| Champiñones | 50 | 6,16 | 308,00 |
| Atún filete | 210 | 5,56 | 1.167,60 |
| Galleta Soda San Jorge | 70 | 10,36 | 725,20 |
| Lentejita | 100 | 10,98 | 1.098,00 |
| Frijol canario | 100 | 12,39 | 1.239,00 |
| Frijol panamito | 100 | 9,18 | 918,00 |

TOTAL EGRESOS MENSUALES POR COMPRA DE PRODUCTOS

S/.92.928,54

De acuerdo a la Tabla 19, donde especifica el promedio de compras y gastos mensuales para la realización del transporte de productos, en lo que respecta a la compra de productos, en el rubro de las carnes el producto de mayor adquisición es el pollo entero x 1.8 kg sin menudencia cuyo precio total mensual es de S/. 23.570,00 sobrepasando de manera muy elevada a los demás productos de este rubro.

En lo que respecta a las verduras, la mayor compra es de limones por un precio total mensual de S/1.239,00, y el menor es de camote saco por 50 kg con un total de S/. 14,40. En el rubro de embutidos, el queso mozzarella representa el producto de mayor demanda con un total de S/900,00 soles frente al tocino cuyo precio está en S/.126,00.

En compra de materiales, los guantes de caña larga son la mayor compra que se realiza con un total de S/. 4,934,00, en productos de aseo, de igual manera, el papel higiénico lo es en su rubro con un total de S/. 1.575,20 y, por último, en lo que respecta a abarrotes, el arroz extra tiene un precio total mensual de compra de S/9.768,00, superando ampliamente a otros productos.

Finalmente, el total de egresos mensuales por compra de productos es de S/92.928,54.

Tabla 20. *Gastos Varios del transporte*

| CONSOLIDADO GASTOS VARIOS | GASTO MENSUAL |
|----------------------------------|----------------------|
| Combustible | 24.520,00 |
| Repuestos Automotrices | 12.840,00 |
| Viáticos Conductores | 5.823,00 |
| Viáticos Ayudantes | 4.212,00 |
| Otros Gastos | 8.620,00 |

**TOTAL GASTOS VARIOS
MENSUALES DERIVADOS
EXCLUSIVAMENTE DEL
TRANSPORTE**

S/.56.015,00

**TOTAL COMPRAS Y GASTOS MENSUALES PARA TRANSPORTE DE
PRODUCTOS**

S/.148.943,54

Según la Tabla 20, el total de gastos varios mensuales derivados exclusivamente del transporte son de S/ .56.015,00, siendo al igual que la Tabla 17, el mayor gasto el realizado en combustible. Es así que el total de compras sumado al total de gastos mensuales que se realiza para el transporte de productos es de S/148.943,54.

Tabla 21. *Resumen de gastos*

| | GASTOS MENSUALES | GASTOS ANUALES |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Transporte de personal | S/.40.635,00 | S/.487.620,00 |
| Transporte de productos | S/.148.943,54 | S/.1.787.322,48 |
| TOTAL GASTOS | S/.189.578,54 | S/.2.274.942,48 |

Según los datos de la Tabla 21, en lo que respecta al resumen de gastos tanto de personal como de productos, el total de gastos mensuales es de S/189.578.54 soles y el total de gastos anuales es de S/. 2.74.942,48, donde se puede apreciar que la diferencia entre el gasto total realizado en el transporte de productos es mucho mayor al que se hace al trasladar al personal.

c. Planilla

Tabla 22. *Planilla de trabajadores*

| N° DE TRAB | CARGO Y/O OCUPACIÓN | REMUNERACIÓN BÁSICA | TOTAL REM. MENSUAL | ESSALUD | CENTRO DE COSTO |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|
| 01 | Gerente | S/.1.500,00 | S/. 1.500,00 | S/. 135,00 | ADMINISTRACIÓN |
| 02 | Administradores | S/.1.200,00 | S/. 2.400,00 | S/. 216,00 | ADMINISTRACIÓN |
| 02 | Vendedores | S/.1.000,00 | S/. 2.000,00 | S/. 180,00 | VENTAS |
| 02 | Personal de Servicio | S/.930,00 | S/. 1.860,00 | S/. 167,40 | ADMINISTRACIÓN |
| TOTAL PLANILLA | | | S/. 7.760,00 | S/. 698,40 | |

| N° DE TRAB. | CARGO Y/O OCUPACIÓN | REMUNERACIÓN BASICA | TOTAL REM. MENSUAL | ESSALUD |
|-----------------------|------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 08 | Conductor de vehículos | S/.1.000,00 | S/. 8.000,00 | S/. 720,00 |
| 09 | Operadores de Máquina | S/.1.000,00 | S/. 9.000,00 | S/. 810,00 |
| 06 | Personal de Apoyo | S/.930,00 | S/. 5.580,00 | S/. 502,20 |
| TOTAL PLANILLA | | | S/. 22.580,00 | S/. 2.032,20 |

De acuerdo a la Tabla 22, el total de la remuneración hecha a los trabajadores del área de administración y ventas, por mes, es de S/7.760,00 y Essalud representa el S/.698,40.

En relación a los trabajadores de puestos como conductor, operadores y el personal de apoyo, el total de la remuneración mensual es mayor, pagándose el monto de S/.22.580,00 y en Essalud se paga el monto de S/2.032,00. Siendo este grupo de colaboradores, el que representa el grupo más numeroso en la empresa.

d. Depreciación

Tabla 23. *Detalle de depreciación de activos-fijos*

| EQUIPOS DE TRANSPORTE | | | | | | | CENTRO DE COSTO |
|-----------------------|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------|--------------------------|-----------------|
| CANT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 02 | Camiones remolcadores (freightliner), | S/.17 0.850,00 | S/.341 .700,00 | 20% | S/.68. 340,00 | S/.5.69 5,00 | VENTAS |
| 01 | Camión furgón frigorífico | S/.23. 115,00 | S/.23. 115,00 | 20% | S/.4.6 23,00 | S/.385, 25 | VENTAS |
| 01 | Camión furgón | S/.25. 460,00 | S/.25. 460,00 | 20% | S/.5.0 92,00 | S/.424, 33 | VENTAS |
| 01 | Volquete | S/.49. 915,00 | S/.49. 915,00 | 20% | S/.9.9 83,00 | S/.831, 92 | VENTAS |
| 01 | Camión de plataforma | S/.13 0.315,00 | S/.130 .315,00 | 20% | S/.26. 063,00 | S/.2.17 1,92 | VENTAS |
| 02 | Botes de madera de 30 toneladas de carga | S/.63. 650,00 | S/.127 .300,00 | 10% | S/.12. 730,00 | S/.1.06 0,83 | VENTAS |
| 05 | Camionetas pick up | S/.77. 720,00 | S/.388 .600,00 | 20% | S/.77. 720,00 | S/.6.47 6,67 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.54 1.025,00 | S/.1.0 86.405,00 | | S/.20 4.551,00 | S/.17.0 45,92 | |
| MAQUINARIA | | | | | | | |

| CA NT . | CONCEPTO | COST O UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUA L | DEP. MENSU AL | CENTRO DE COSTO |
|--------------------------|---|---------------------|---------------------|--------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| 02 | Cámaras frigoríficas estacionarias (para congelar y refrigerar) | S/.15.075,00 | S/.30.150,00 | 10% | S/.3.015,00 | S/.251,25 | VENTAS |
| 06 | Deslizadores fuera de borda | S/.1.260,00 | S/.7.560,00 | 10% | S/.756,00 | S/.63,00 | VENTAS |
| 01 | Banco de pruebas estacionario (para mantenimiento de válvulas) | S/.12.650,00 | S/.12.650,00 | 10% | S/.1.265,00 | S/.105,42 | VENTAS |
| 01 | Montacarga | S/.5.650,00 | S/.5.650,00 | 10% | S/.565,00 | S/.47,08 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.34.635,00 | S/.56.010,00 | | S/.5.601,00 | S/.466,75 | |
| HERRAMIENTAS | | | | | | | |
| CA NT . | CONCEPTO | COST O UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUA L | DEP. MENSU AL | |
| 06 | Set de herramientas vehiculares | S/.260,00 | S/.1.560,00 | 10% | S/.156,00 | S/.13,00 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.260,00 | S/.1.560,00 | | S/.156,00 | S/.13,00 | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | | | | |
| CA NT . | CONCEPTO | COST O UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUA L | DEP. MENSU AL | |
| 02 | Silla Gerencial Giratoria | S/.230,00 | S/.460,00 | 10% | S/.46,00 | S/.3,83 | ADMINIS TRACIÓN |
| 01 | Módulo de melanime | S/.810,00 | S/.810,00 | 10% | S/.81,00 | S/.6,75 | ADMINIS TRACIÓN |
| 07 | Sillas de Oficina | S/.75,00 | S/.525,00 | 10% | S/.52,50 | S/.4,38 | ADMINIS TRACIÓN |
| 02 | Estante de Melamine | S/.220,00 | S/.440,00 | 10% | S/.44,00 | S/.3,67 | ADMINIS TRACIÓN |
| TOTAL | | S/.1.335,00 | S/.2.235,00 | | S/.223,50 | S/.18,63 | |
| EQUIPOS DIVERSOS | | | | | | | |
| CA NT . | CONCEPTO | COST O UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUA L | DEP. MENSU AL | |
| 03 | Computadora y Accesorios | S/.5.620,00 | S/.16.860,00 | 25% | S/.4.215,00 | S/.351,25 | ADMINIS TRACIÓN |
| 02 | Impresora Multifuncional | S/.850,00 | S/.1.700,00 | 10% | S/.170,00 | S/.14,17 | ADMINIS TRACIÓN |
| 01 | Teléfono | S/.139,00 | S/.139,00 | 10% | S/.13,90 | S/.1,16 | ADMINIS TRACIÓN |
| TOTAL | | S/.6.609,00 | S/.18.699,00 | | S/.4.398,90 | S/.366,58 | |

| | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|
| TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | S/.21 4.930,4 0 | S/.17.9 10,87 |
|--|--------------------------------|--------------------------|

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 23, que indica el detalle de la depreciación de los activos-fijos, en el rubro de equipos de transporte, las cinco camionetas pick up es el vehículo que más se deprecia, donde a una tasa de 20%, su depreciación anual representa un S/77.720,00. El total anual de depreciación de equipos de transporte es de S/.204.551,00.

En lo que respecta a la maquinaria, las dos cámaras frigoríficas estacionarias (para congelar y refrigerar), representa el activo que más se deprecia, donde a una tasa de 10%, su depreciación cada año es de S/3.015,00. El total anual de depreciación de maquinaria es de S/. 5.601,00.

En las herramientas, los seis Set de herramientas vehiculares, es el único activo en su rubro y su depreciación anual, a una tasa de 10%, es de S/156,00. Todos los activos mencionados, pertenecen al Área de ventas.

La depreciación de los activos del Área de Administración, en el rubro de muebles y enseres, es poca, siendo el monto mayor el de la depreciación de un Módulo de melamine, que a una tasa del 10%, tiene como depreciación anual la cifra de S/. 81,00.

Por último, entre los equipos diversos, las tres computadoras adquiridas y sus accesorios, son el activo que más se deprecia, donde a una tasa del 25%, el valor anual de su depreciación representa S/. 4.215,00 anual, frente al total de rubro que es de S/.4.398,90.

Para finalizar, el total anual de la depreciación de activos fijos es de S/.214.930,40, mientras que el total mensual es de S/17.910,87, siendo los equipos de transporte los activos que más se deprecian y las herramientas que menor depreciación tienen.

Tabla 24. *Detalle de amortización - Intangibles*

| INTANGIBLES | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------|--------------------|----------|------------------|-----------------|----------------|
| CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN | | | | | | | |
| CANT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA AM. | AM. ANUAL | AM. MENSUAL | |
| 01 | Software Administrativo | S/.8.920,00 | S/.8.920,00 | 10% | S/.892,00 | S/.74,33 | ADMINISTRACIÓN |
| TOTAL | | S/.8.920,00 | S/.8.920,00 | | S/.892,00 | S/.74,33 | |
| TOTAL AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES | | | | | S/.892,00 | S/.74,33 | |

Según la Tabla 24, la adquisición de un software administrativo hecho por el Área de administración, está incluido como amortización de intangibles donde al mes se amortiza la suma de S/74.33, lo que al año sería un total de S/. 892,00.

e. Detalle de gastos

Tabla 25. *Gastos administrativos*

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | GASTO MENSUAL | GASTO ANUAL |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|
| Remuneración Personal | S/. 5.760,00 | S/. 69.120,00 |
| Beneficios Sociales (ESSALUD) | S/. 518,40 | S/. 6.220,80 |
| Depreciación | S/. 385,20 | S/. 4.622,40 |
| Amortización | S/. 74,33 | S/. 892,00 |
| Gastos varios | S/. 120,00 | S/. 1.440,00 |
| TOTAL | S/. 6.857,93 | S/. 82.295,20 |

De acuerdo a la Tabla 25, el total mensual de gastos administrativos es de S/6.857,93, frente total anual que es de S/82.295,20. Dentro de estos, la remuneración al personal es el mayor gasto y la amortización, el menor.

Tabla 26. *Gastos de ventas*

| GASTOS DE VENTAS | GASTO MENSUAL | GASTO ANUAL |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|
| Remuneración Personal | S/. 2.000,00 | S/. 24.000,00 |
| Beneficios Sociales (ESSALUD) | S/. 180,00 | S/. 2.160,00 |
| Gastos varios | S/. 340,00 | S/. 4.080,00 |
| TOTAL | S/. 2.520,00 | S/. 30.240,00 |

Según la Tabla 26, el total mensual de gastos de ventas es de S/2.520,00, frente total anual que es de S/30.240,00. Dentro de estos, la remuneración al personal de ventas representa el mayor gasto y los gastos varios, el menor.

Tabla 27. *Costos del servicio*

| COSTOS DEL SERVICIO | GASTO MENSUAL | GASTO ANUAL |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Productos e Insumos | S/. 189.578,54 | S/. 2.274.942,48 |
| Mano de Obra | S/. 24.612,20 | S/. 295.346,40 |
| CIF | S/. 17.525,67 | S/. 210.308,00 |
| TOTAL | S/. 231.716,41 | S/. 2.780.596,88 |

Según la Tabla 27, el total mensual de costos del servicio es de S/231.716,41, mientras que el total del gasto anual es S/2.780.596,88. La empresa tiene un gasto anual de productos y servicios de S/2.274.94,48, el cual es mucho mayor que el que representa la mano de obra (S/. 295.346,40) y el CIF (S/. 210.308,00).

f. Estado de resultados

Tabla 28. *Estado de ganancias y pérdidas (en soles)*

| | 2018 |
|--|----------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES: | |
| Ventas Netas (Ingresos Operacionales) | 3.314.200,00 |
| Otros Ingresos Operacionales | 0,00 |
| Total Ingresos Brutos | 3.314.200,00 |
| | |
| COSTO DE VENTAS: | |
| Costo de Ventas (Operacionales) | -2.780.596,88 |
| Otros Costos Operacionales | 0,00 |
| Total Costos Operacionales | -2.780.596,88 |
| | |
| UTILIDAD BRUTA | 533.603,12 |
| | |
| Gastos de Ventas | -30.240,00 |
| Gastos Administrativos | -82.295,20 |
| Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos | 0,00 |
| Otros Ingresos | 0,00 |
| Otros Gastos | 0,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 421.067,92 |
| | |
| Otros Ingresos y Egresos | 0,00 |
| Ingresos Financieros | 0,00 |
| Gastos Financieros | 0,00 |
| RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA | 421.067,92 |
| | |
| Participación de los Trabajadores | 0,00 |
| Impuesto a la Renta | -112.076,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT. | 308.991,92 |
| | |
| Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont. | 0,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 308.991,92 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 28, del estado de ganancias y pérdidas en soles, para el año 2018 el total de ingresos brutos representados por las ventas netas realizadas por la empresa Miranda SAC fue de S/. 3.314.200,00, mientras que el total del costo de ventas operacionales fue de - 2.780.596,88 obteniéndose de esta manera, una utilidad bruta de S/. 533.603,12.

Los gastos administrativos y los gastos de ventas, dieron como resultados una utilidad operativa de S/421.067,92, que es igual a decir el resultado del ejercicio antes del impuesto a la renta.

Al aplicarse el impuesto a la renta queda como utilidad neta la suma de S/308.91,92 siendo esta la utilidad del ejercicio para la empresa Miranda SAC en el año 2018.

IV. DISCUSIÓN

En el diagnóstico de la cadena de abastecimiento en la Empresa Miranda SAC, se percibe que el proceso de compras que los tiempos obtenidos, sin tener en cuenta ninguna modificación de los datos se puede afirmar que el tiempo promedio del proceso de compras es de 500 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de compras realizadas en la Empresa Miranda SAC (ver figura 8), etapas donde se ha identificado que cinco son operaciones, 5 son procesos de inspección, uno es transporte y uno es almacenaje. En este caso, se ha podido identificar que los mayores tiempos son los siguientes: la elaboración de requerimientos toma en promedio 60 minutos, el desembalaje y pesado de mercadería tom un tiempo de 60 minutos, el registro y etiquetado de mercadería toma un tiempo de 160 minutos y el amacenamiento temporal toma en promedio 60 minutos tal como se observa en la tabla 3.

Por otra parte, las etapas del proceso de ventas se describen desde el vendedor, las etapas en almacén, las etapas en caja, y la parte del servicio de transporte que realiza la Empresa Miranda SAC como parte del servicio que ofrece la empresa al ser un operador logístico, en este caso, el tiempo promedio del proceso es de 71 minutos, teniendo seis operaciones, cuatro cuatro inspecciones y dos transportes donde las mayores esperas se tiene en la realización del pedido, la cancelación del pedido y generar la orden de despacho como se observa en la tabla 5.

Finalmente, las etapas del proceso de transporte se inician en el almacén de la Empresa Miranda SAC, teniendo el mayor detalle en el transporte de mercadería, en este caso, no se considera los tiempos de la etapa de mantenimiento de vehículos, específicamente en el mantenimiento preventivo y correctivo, puesto que los vehículos que no están aptos se descartan en la asignación de vehículos, es decir, que la empresa debe tener vehículos habilitados para el transporte de mercadería. De acuerdo a la información de los tiempos obtenidos, sin tener en cuenta ninguna modificación de los datos se puede afirmar que el tiempo promedio del proceso de transporte es de 370 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de transporte realizadas por la Empresa Miranda SAC, en este caso, los tiempos son muy variados puesto que el tiempo de entrega del producto tiene que ver mucho con la distrancia de la ubicación del cliente.

En cuanto al diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente, se ha analizado en función a la

calidad de servicio que ofrece la compañía para lo cual se ha analizado cinco dimensiones de los cuales se ha obtenido lo siguiente: los elementos tangibles indican que el 50% de los trabajadores de la empresa Miranda SAC afirma estar en acuerdo en que los equipos que utilizan para realizar sus labores diarias son de apariencia moderna; se evidencia también que el 70% de los trabajadores afirma estar en total acuerdo que los materiales que tienen a su disposición en la empresa son los suficientes para la adecuada prestación del servicio; además el 57% de los trabajadores mencionan que realizan bien sus funciones desde la primera vez que prestan un servicio al cliente; en cuanto a las instalaciones físicas según el 47% de los trabajadores están en acuerdo en que son las más aptas para la prestación del servicio, sin embargo el 30% se mostró indiferente. Por otra parte, respecto a si los componentes materiales son a la vista sencillos y atractivos, solo el 20% afirmó estar en total acuerdo con la afirmación, mientras que un 47% se mostró en desacuerdo (ver figura 13); en la dimensión fiabilidad o presentación del servicio se observa que según el 67% de los trabajadores el servicio que presta en la empresa cumple las expectativas esperadas por el cliente; además el 60% afirma estar en total acuerdo que cuando realizan una promesa de cumplir una determinada tarea en un tiempo estimado lo logran; así mismo el 60% de los trabajadores afirmó estar en total acuerdo que cuando un cliente presenta una duda o tiene algún inconveniente con el servicio demuestra especial interés por darle una solución, por su parte el 70% de los trabajadores afirmó estar en total acuerdo que realizan bien el servicio desde la primera vez. No obstante, en cuanto a la capacidad del trabajador para responder a las preguntas, dudas o consultas del cliente, solo el 50% afirmó estar en total acuerdo, mientras que un 13% se mostró indiferente y un 13% en desacuerdo (ver figura 14). En la dimensión capacidad de respuesta el 53% de los trabajadores afirma estar en total acuerdo en que el tiempo que el cliente espera para conseguir el servicio es adecuado, sin embargo el 13% se muestra en desacuerdo y un 17% en total desacuerdo; además el 37% de los trabajadores afirma que siempre están atentos para atender al cliente, no obstante el 37% afirmó estar en desacuerdo y el 20% en total desacuerdo respecto a la afirmación pues si se sienten demasiado ocupados para ofrecer un servicio oportuno al cliente; respecto a la brevedad de atención en la respuesta a dudas a los clientes sobre el servicio el 17% afirmó estar en total acuerdo con el tiempo que destinan para resolver las consultas del cliente, el 23% en acuerdo y un 60% es indiferente; así mismo el 57% de los trabajadores afirma sentirse totalmente de acuerdo con su nivel de capacitación para ofrecer un buen servicio, y el 60% afirma que siempre están dispuestos a ayudar a los clientes (ver figura 15). En la dimensión seguridad se observa que el 60% de los trabajadores afirman estar

en total acuerdo que su comportamiento es el adecuado para que el cliente se sienta confiado y seguro en la empresa; además el 63% afirma estar en total acuerdo con su nivel de conocimientos para dar respuesta a las preguntas de los clientes, y el 90% de los trabajadores afirma también estar en total acuerdo con que su atención al cliente demuestra igualdad para todos. Por otra parte, solo el 50% de los trabajadores afirman que su capacidad de organización del servicio es la adecuada, mientras que el 13% es indiferente y el 10% está en desacuerdo (ver figura 16). En la dimensión empatía se evidencia que el 73% de los trabajadores están en total acuerdo en que muestran preocupación e interés por todos los clientes, además el 57% afirmó estar en total acuerdo respecto a la atención específica de las necesidades del cliente, mientras que un 33% afirmó estar en acuerdo; por otra parte solo el 33% de los trabajadores mencionó estar en total acuerdo en que los horarios de atención a los usuarios son los más convenientes, mientras que 27% se mostró en desacuerdo y el 10% en total desacuerdo (ver figura 17).

En este caso, se muestra que generalmente se tiene un nivel de satisfacción en cuanto al servicio brindado por la Empresa Miranda SAC, sin embargo, es necesario mejorar en cada dimensión analizada como se observa en cada figura indicada de tal manera que se pueda mejorar en los aspectos donde se presentan deficiencias.

En el análisis de los diferentes modelos relacionados a la cadena de suministro, se ha tenido en cuenta Modelo el Modelo SCOR, el BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, y el modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM para lo cual se ha analizado en relación a los siguientes aspectos: alcance, beneficios, procesos, interconexión y conexión empresarial de lo cual el modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM presenta ventajas que generarían un mayor nivel de competitividad a la empresa a través de la integración de los procesos el cumplimiento de una logística verde e inversa, además de considerar una gestión de la calidad en la cadena de suministro (ver tabla 15)

En cuanto a la guía de cadena de abastecimiento para la compañía Miranda SAC, se ha determinado que el diseño adecuado de la cadena de abastecimiento consiste en los requerimientos del cliente y de las tareas encomendadas por las fases comprendidas. En este caso la cadena de abastecimiento comienza con el cliente y la necesidad del servicio de transporte pesado diversificado y diferenciado, la Empresa Miranda SAC a su vez se abastece con bienes con los cuales no tiene mayor interacción, también se requiere de la adquisición de servicios tales como el monitoreo y rastreo satelital, servicio con el que se mantiene una fuerte

relación comercial porque a su vez es un servicio adicional que se ofrece al cliente directo de Empresa Miranda SAC, una vez completo los insumos y con su capacidad operativa necesarios para la operación; Empresa Miranda SAC ofrece los servicios de transporte que son solicitados por el cliente y requeridos por el flujo constante de información.

Finalmente, en relación a la realizar la evaluación económica de la propuesta, se determinó que el total de ingresos por los servicios logísticos ofrecidos que obtuvo la empresa Miranda SAC en el año 2018 fueron de S/. 3.314.200,00, este ingreso equivale al ingreso que tiene la empresa por ventas (Tabla 16). Mientras que, el total de gastos varios de transporte realizados mensualmente fue de S/. 40.635,00. En este gasto está incluido lo que cuesta cada mes transportar al personal de la empresa (Tabla 17). En lo que se refiere al promedio de compra de productos de forma mensual, el rubro de carnes y abarrotes son aquellos que realizan el mayor número de compras, con productos como el pollo entero x 1.8 kg sin menudencia cuyo precio total mensual es de S/. 23.570,00, y el arroz extra con una compra total al mes de S/ S/9.768,00, resultando un total de egresos mensuales por compra de productos es de S/92.928,54. (Tabla 18), el gasto mensual derivado exclusivamente del transporte asciende a la suma mensual de S/ .56.015,00, resultando el mayor gasto el realizado en combustible. Es así que el total de compras sumado al total de gastos mensuales que se realiza para el transporte de productos es de S/148.943,54 (Tabla 19). Se concluye en lo que respecta al resumen de gastos por el transporte de productos es mucho más veces mayores que el transporte (Tabla 20). En cuanto al pago de colaboradores, son los operarios los de mayor número en la planilla de la empresa, siendo un total de 23 (Tabla 21). Sobre la depreciación de los activos fijos el total anual de la depreciación de activos fijos es de S/.214.930,40, mientras que el total mensual es de S/17.910,87, siendo los equipos de transporte los activos que más se deprecian y las herramientas que menor depreciación tienen (Tabla 22), del mismo modo, la empresa adquirió un software administrativo, el cual amortiza de forma mensual, no siendo muy elevadas las cuotas que paga. La empresa tiene un gasto anual de productos y servicios de S/2.274.94,48. Por último, el estado de ganancias y pérdidas en soles, para el año 2018 indica que la empresa Miranda SAC obtuvo S/308.91,92 siendo ésta la utilidad del ejercicio en el año 2018 (Tabla 27).

V. CONCLUSIONES

- a. En el diagnóstico de la cadena de suministro en la Empresa Miranda SAC, se observa que el tiempo promedio que toma el proceso de compras es de 500 minutos aproximadamente, en cuanto a las ventas, el tiempo promedio del proceso es de 71 minutos, y finalmente, las etapas del proceso de transporte el tiempo promedio del proceso es de 370 minutos aproximadamente, lo cual se ha obtenido de diez muestras de transporte realizadas por la Empresa Miranda SAC, en este caso, los tiempos son muy variados puesto que el tiempo de entrega del producto tiene que ver mucho con la distancia de la ubicación del cliente.
- b. En el diagnóstico del nivel de satisfacción del cliente, se muestra que generalmente se tiene un nivel de satisfacción en cuanto al servicio brindado por la Empresa Miranda SAC, sin embargo, es necesario mejorar en cada dimensión analizada como se observa en cada figura indicada de tal manera que se pueda mejorar en los aspectos donde se presentan deficiencias.
- c. En el análisis de los diferentes modelos relacionados a la cadena de suministro, se ha tenido en cuenta Modelo el Modelo SCOR, el BUSINESS PROCESS MANAGEMENT, y el modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM para lo cual se ha analizado en relación a los siguientes aspectos: alcance, beneficios, procesos, interconexión y conexión empresarial de lo cual el modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM presenta ventajas que generarían un mayor nivel de competitividad a la empresa a través de la integración de los procesos el cumplimiento de una logística verde e inversa, además de considerar una gestión de la calidad en toda la cadena de abastecimiento.
- d. En cuanto a la guía de cadena de abastecimiento para la Empresa Miranda SAC, se ha determinado que el adecuado diseño de la cadena de abastecimiento consiste en los requerimientos del cliente y de las tareas encomendadas por las fases comprendidas. En este caso, la cadena de suministro comienza con el cliente y la necesidad del servicio de transporte de la mercadería que Empresa Miranda SAC ofrece.
- e. En la evaluación económica de la propuesta, se determinó la organización en el año 2018 consiguió una utilidad de S/308.9911,92, puesto que sus ingresos obtenidos por concepto de ventas en sus servicios de transporte de personal y de productos fue óptimo,

siendo el transporte de productos mucho mayor. Los gastos administrativos de la empresa fueron altos, superando a los gastos de ventas, siendo el gasto de combustible y planillas los más altos, mientras que, por otro lado, los productos que más se requieren para trasladar son el pollo y el arroz, cuyas cifras superan ampliamente al resto de compras. Se concluye que la empresa está en la capacidad de asumir sus obligaciones tributarias, con sus trabajadores, mostrando resultados favorables para el presente año.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gerente de la Empresa Miranda SAC considerar el análisis de los procesos de compras, ventas y transportes realizados en la investigación con el fin de establecer acciones de mejoras en las etapas donde se presenten más demoras y que es posible mejorar.

Es importante que la Gerencia de la Empresa Miranda SAC considere los resultados conseguidos referente a las dimensiones de la calidad para establecer acciones de mejora en cuanto a la satisfacción del servicio ofrecido por la empresa de tal manera que se tenga una mejor percepción y satisfacción de la empresa y los servicios de transporte que ofrece a sus clientes.

Se recomienda considerar el Modelo GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM puesto que se ha establecido que es el modelo más correcto a la situación de compañía Miranda SAC para el desarrollo de la logística de la misma.

Se recomienda al Gerente de la Empresa Miranda SAC considerar la guía de cadena logística diseñado para la empresa con el fin de que sus procesos mejoren y se ofrezca un mejor servicio a sus clientes.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editores.
- Becerra, R., & Villar, E. (2016). *Propuesta de mejora del ciclo de almacenamiento en el almacén del centro de atención al distribuidor de la empresa Ceva Logistics Perú SRL en Chiclayo*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: file:///C:/Users/TC-CONSULTORES/Downloads/TL_BecerraDavilaRosa_VillarOviedoElkia.pdf
- Bohórquez, M. (2015). *La cadena de suministro y su impacto en la experiencia del cliente*. Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7753/1/LA%20CADENA%20DE%20SUMINISTRO%20Y%20SU%20IMPACTO%20EN%20LA%20EXPERIENCIA%20DEL%20CLIENTE.pdf>
- Briones, V., Moreno, M., & León, M. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión integral para la cadena de suministro en BPE Electronic CÍA. LTDA*. Obtenido de Repositorio Universidad De Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11070/1/TESIS%20CADENA%20DE%20SUMINISTRO.pdf>
- Cabeza, D. (2012). *Logística inversa en la gestión de la cadena de suministro*. Barcelona: Ediciones Marge Books.
- Chavez, J., & Torres, R. (2015). *Supply Chain Management, Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro* (2da ed.). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Cruz, I. (2015). *Logística inversa. Concepto, ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/logistica-inversa-concepto-ventajas-y-desventajas/>
- Cuatrecasas, L. (2014). *Logística, gestión de la cadena de suministros*. Madrid: Diaz de Santos Ediciones.
- Delgado, R. (2015). *Propuesta para la mejora de la gestión del proceso logístico en la*

empresa Tablenorte SAC. Obtenido de Repositorio Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/652/1/TL_Delgado_Chavarry_RenatoAlexis.pdf

Domínguez, G., Domínguez, A., & Torres, J. (2015). *Didáctica y aplicación de la administración de operaciones*. Madrid: PEARSON Ediciones.

Enriquez, C. (2016). *Gestión logística para mejorar la calidad de servicio en la tienda comercial CAT, Independencia, 2016*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/961/Enriquez_SC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Escudero, J. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Figueroa, D. (2014). *La logística empresarial en el nuevo milenio* (3era ed.). Madrid: Diaz de Santos.

García, B. (2014). *Los Programas de Fidelización de Clientes* (3era ed.). Madrid: EAE Ediciones.

Gosso, F. (2015). *Hiper Satisfacción del cliente, con solo satisfacer a los clientes no alcanza. Conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente*. (3era ed.). México D.F: Ediciones Panorama.

Guisao, E. (2014). *Gestión de la cadena de suministro para las pymes exportadoras del clúster textil confección en Antioquia*. Obtenido de Repositorio universidad Nacional de Colombia: <http://bdigital.unal.edu.co/47184/1/43598069.2015.pdf>

Gutiérrez, A., & García, B. (2014). *Marketing de fidelización. Empresa y gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Hernández, K., & Paz, L. (2016). *Mejora de la gestión logística de la empresa Metal Lambayeque EIRL para exportar directamente máquinas despulsadoras de café al mercado de Ecuador - Chiclayo, 2015 - 2016*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruis Gallo: <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/976/BC-TES->

5753.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Iglesias, A. (2016). *La gestion de la cadena de suministro*. MADRID: ESIC EDITORIAL.
- Knutzen, K. (2015). *Propuesta de mejora de modelo de gestión logística para una empresa Metalmecánica en la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/929/1/TL_KnutzenMestarKatherinMassiel.pdf
- MEF. (2016). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado el 2016 de Octubre de 01, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=46&Itemid=100382
- Mejia, G. R. (2012). *Diseño de una cadena de suministro para la exportacion de artesanía textil de cajamarca*. trujillo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de orientación al usuario del transporte terrestre*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf
- OMS. (2015). *Organizacion Mundial de la Salud*. Recuperado el 01 de Octubre de 2016, de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs391/es/>
- Pablo, J. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios. Una guía para reducir costes, mejorar las ventas y la calidad en las organizaciones públicas y privadas*. Barcelona: PROFIT Editorial.
- Palomo, M. (2014). *Atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Ponce, V. M. (2014). *analisis y control estadístico de la merma en la cadena de suministro de una empresa Retail-trujillo 2014*. trujillo.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. España: Deusto Ediciones.
- Quiroz, J. E. (2014). *Diseño de una cadena de suministro para exportacion de Palta Hass en la region de la libertad*. trujillo.

- Ramirez, H. J. (2015). *la calidad de servicio y la satisfaccion de los clientes de compartamos financiera S.A Agencia Casa Grande, año 2015*. trujillo.
- Sabriá, F. (2014). *La cadena de suministro* (3era ed.). Madrid: Ediciones Marge Books.
- Schnarch, A. (2016). *Marketing de fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales bajo una perspectiva latinoamericana* (3era ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Setó, D. (2014). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (3era ed.). Madrid: ESIC Editores.
- Slone, R., Dittmann, P., & Mentzer, J. (2015). *Transformando la cadena de suministro, innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos*. Madrid: PROFIT Editorial.
- Suárez, A. (2017). *Gestión logística factor importante y determinante para la calidad de la producción y atención al cliente*. Obtenido de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2964/Suarezandrea2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vidarte, C. (2016). *Propuesta de un sistema de gestión logística para optimizar el control de los inventarios de una empresa Constructura, Corporación Vidarte*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/663/1/TL_Vidarte_Flores_CelesstheAdhelly.pdf

ANEXOS

Anexo : Entrevista

Evaluación del Servicio en el área de Almacén y Distribución en la empresa MIRANDA S.A.C.

Sr. Luis Miranda

Gerente de la Empresa Operador Logístico Miranda

1.- ¿Cómo describe la demanda de productos según el pedido de los clientes en el 2016 y 2017?

Sr. Miranda: En realidad, dentro del contexto que nos hemos desarrollado dentro del 2016 y 2017, puedo considerar que los requerimientos de nuestros clientes han sido de una manera normal, calificando como buena. Siendo así que el área de logística maneja lo que es el transporte, lo cual es una actividad que nosotros también realizamos, por el hecho de tener o brindar servicios especiales, como es la recolección de residuos sólidos peligrosos; que para realizar este evento se necesita un permiso especial de la Dirección General del Medio Ambiente la cual nosotros contamos, manteniéndonos encima de ciertas empresas tradicionales de Transporte.

2.- ¿Qué oportunidades puede identificar en el contenido externo que favorecen a la empresa en el corto, mediano y largo plazo?

Sr. Miranda: La respuesta a esta pregunta tiene que ver mucho con el contexto político y económico que estamos viviendo, con los movimientos que ha habido del cambio abrupto de la Presidencia de la Republica, es que se ha visto afectada todas las actividades económicas del Perú, pues así creo yo, a criterio de manera modesta, pues ello es lo que perjudica no solamente a las empresas logística de transporte que es nuestra área, sino que creo que al actual contexto de todas las empresas.

3.- ¿Qué factores externos pueden influir de manera negativa en el desarrollo normal del proceso logístico de la empresa?

Sr. Miranda: Bueno, esta pregunta tiene que ver mucho con la anterior mi estimado estudiante, porque, así como la inestabilidad económica, política y financiera del país, influye negativamente y para que exista factores positivos tiene que haber una estabilidad

económica, política y financiera; sin conflictos sociales y cosas por el estilo, hablando de una manera genérica, macroeconómica.

4.- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa en relación al proceso logístico actual?

Sr. Miranda: Nuestra fortaleza reside en que la Empresa de Operador Logístico Miranda S.A.C. cuenta con un permiso que es una E.P.S.R.S., lo cual quiere decir que es una Empresa Prestadora de Servicios para la Recolección de Residuos Sólidos que en el norte seremos dos empresas y a nivel nacional quizás no son más de treinta.

5.- ¿Qué debilidades ha podido identificar dentro del proceso logístico y que sugiere para poder solucionarlo?

Sr. Miranda: Nuestras debilidades en el proceso logístico, tiene que ver en realidad más con el tema humano, porque las experiencias que nosotros tenemos, subida de la demanda o la baja de la demanda de nuestros servicios, es que nosotros paleamos con una proyección, digamos a mediano plazo, seis meses y anual. En el caso concreto del tema que estas tocando, pienso que tiene mucho que ver con el tema humano del personal, lo que es emocional, emotivo, problemas que nosotros podemos tener en el hogar, la familia y no vamos con el ambiente adecuado, con la cabeza fría para desarrollar las labores que nos encomiendan o contratan.

6.- ¿Considera que la gestión de almacén de Empresa Miranda se está desarrollando de manera eficiente? Explique

Sr. Miranda: Sí, porque hay que especificar que Transporte y Operador Logístico Miranda S.A.C. en realidad lo que vende, son servicios; servicios logísticos, servicios de transporte, y sobre todo a zonas remotas; y en ese sentido nosotros no nos dedicamos, por decir; a adquirir productos almacenados y su poseedor venta y volverlos a salir, no tenemos ese tipo de servicios y en lo que se refiere específicamente a la pregunta, yo pienso que, si no, se está hablando de una eficiencia al 100%, pero si podemos decir que estamos muy cerca de lograr una eficiencia plena.

7.- ¿Cómo es la gestión de proveedores para los pedidos de productos que realiza para la empresa?

Sr. Miranda: La respuesta a esta pregunta, está relacionada con la anterior, nosotros en el rubro de transporte, tenemos proveedores de combustible, de repuestos, llantas y tenemos otros proveedores de cosas menores, repuestos inmediatos que son de cambio rutinario por el desgaste normal, en ese sentido, en el rubro de combustible, nosotros tenemos crédito con el Grifo Sudamérica, en el caso de llantas tenemos crédito entre treinta y sesenta días con una empresa ubicada en el mismo Chiclayo “Norllantas” y referente a los repuestos pequeños los realizamos con compras al contado, como por ejemplo; el cambio de un foco delantero. Y respecto al servicio que brindamos, nosotros colocamos la unidad de transporte, ponemos al conductor, su relevo, combustible y los productos a transportar o a desplazar los pone el cliente que nos contrata.

8.- ¿Cuáles son las etapas del proceso logístico donde se presentan dificultades que causan insatisfacción en el cliente?

Sr. Miranda: Mayormente esto podríamos conceptuarlo en el tema que cada cliente que nos contrata a nosotros son empresas que están ubicadas en el mercado nacional, hablando así de la empresa C.N.P.C. la petrolera china la cual estamos haciendo servicios, la cual tiene sus estándares y al igual que nosotros como empresa, a veces hay alguna diferencia, generalmente ellos tienen mayores estándares en lo que es el personal, las normas de seguridad, lo que es el mantenimiento preventivo de los vehículos o maquinarias que ellos contratan, entonces a los choferes o conductores, que están capacitados para este tipo de transporte es que le cuesta un poquito adecuarse a las otras normas, llamándose a este, personal operativo.

9.- ¿Qué sugiere mejorar en Empresa Miranda S.A.C. con el fin de poder brindar un mejor servicio al cliente?

Sr. Miranda: En realidad nosotros tenemos una deficiencia que pensamos corregir, pues como te dije en la pregunta anterior, nosotros tenemos unos estándares que están un poco no muy cerca de las empresas que nos contratan, entonces lo que podríamos mejorar es planificar o contratar a una empresa que brinde una capacitación permanente o cada seis meses, que de charlas de inducción o que vea que cada persona se ubique en la actividad que le corresponde, pero sin dejar de tener la relación con los demás trabajadores de la empresa, dígame así con el área contable, área administrativa, área de comercialización que es muy importante para nosotros.

Anexo : Cuestionario

Cuestionario

Evaluación del Servicio en el área de Almacén y Distribución en la empresa MIRANDA S.A.C.

⇒ Lea con atención y no dude en preguntar cualquier duda mientras realice el cuestionario

⇒ Este cuestionario es anónimo. No lo firme ni escriba una identificación

⇒ Las respuestas se analizan como respuestas en grupo y no como respuestas individuales

Se miden diferentes aspectos a los que usted debe de responder marcando con una “X” un número entre el 1 y el 5 siendo el 1 la mínima satisfacción y el 5 la máxima.

Elementos tangibles:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- El empleado tiene equipos de apariencia moderna | | | | | |
| 2.- Los elementos materiales (folletos, similares) son visualmente atractivos y claros. | | | | | |
| 3.- Existen materiales suficientes para la presentación del servicio. | | | | | |
| 8.- El empleado realiza bien el servicio la primera vez | | | | | |
| 4.- Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un buen servicio. | | | | | |

Fiabilidad o presentación el servicio:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 5.- El servicio responde a lo que usted esperaba, usted obtiene el servicio que esperaba | | | | | |
| 6.- Cuando el empleado de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple | | | | | |
| 7.- Cuando un cliente tiene un problema el empleado demuestra interés en solucionarlo | | | | | |
| 8.- El empleado realiza bien el servicio la primera vez | | | | | |
| 9.- Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas. | | | | | |

Capacidad de respuesta:

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 10.- El tiempo que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio | | | | | |
| 11.- Los empleados nunca están demasiado ocupados para atenderle. | | | | | |
| 12.- Si necesitó resolver algunas dudas se le atendió en un tiempo adecuado. | | | | | |
| 13.- Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio. | | | | | |
| 14.- Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes. | | | | | |

Seguridad:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 15.- El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad | | | | | |
| 16.- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas. | | | | | |
| 17.- Los empleado demuestran igualdad para todos sus clientes | | | | | |
| 18.- Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio. | | | | | |

Empatía:

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 19.- El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes | | | | | |
| 20.- Ofrece horarios convenientes para todos los usuarios | | | | | |
| 21.- El empleado entiende las necesidades específicas del cliente | | | | | |

¿Qué fue lo que no le gusto del servicio?

—

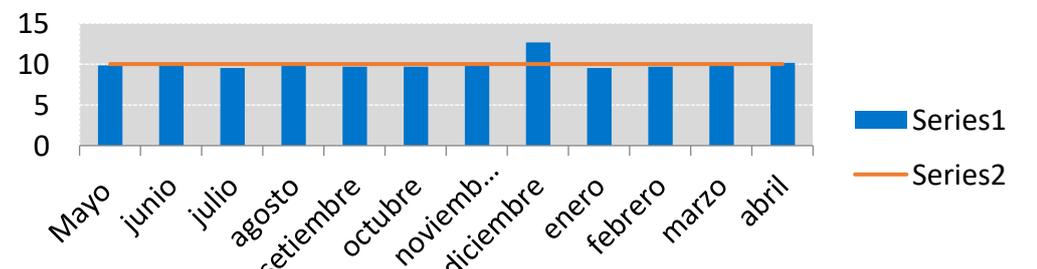
—

¿Qué sugiere para brindar un mejor servicio a la ciudadanía?

—

—

Anexo : FICHA DE INDICADOR

| FICHA DE INDICADOR | | | |
|---|---|----------------------|------------|
| Proceso Relacionado | Entrega de Pedidos | Código | PM.1 |
| Nombre de Indicador | Ordenes Entregados justo a tiempo | Código | IM.1 |
| Responsable del Indicador | jefe de almacen | | |
| Definición del Indicador | calcula la entrega de las ordenes a los clientes según los tiempos ya convenidos | | |
| Formula del Indicador | | Unidad de Medida | hrs |
| | | Frecuencia | Mensual |
| (N° de facturas entregadas dentro del lapso de tiempo acordado en el periodo A / N° Total de facturas emitidas en el periodo A) | | Meta | 10 |
| Fuentes de Información | Registros de incidencias de equipos | | |
| Gráfico de Medición y Seguimiento | N° de ordenes de pedido | Fecha de seguimiento | 01/08/2017 |
|  | | | |
| Desempeño del Indicador | | | |
| Análisis del Indicador | Acciones a Tomar | Fecha | |
| El N° de ordenes de pedidos mensuales es menor a la meta, solo en mes de diciembre ya siendo el mes donde existe mas pedidos en el año. | Cumplir con el programa de producción planificado | según cronograma | |
| | Cumplir con el mantenimiento preventivo | según cronograma | |
| | Contar con planes de gestion para el manejo de ordenes de pedidos de los clientes | enero-19 | |
| | | | |

Anexo 5: Propuesta de investigación

GUÍA DE LA CADENA DE SUMINISTROS PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MIRANDA SAC

1. Introducción

El término gestión de la cadena de suministro se refiere a la gestión activa de las tareas concernientes con la cadena de suministro a fin de aumentar al mismo tiempo la ventaja competitiva a largo plazo y el valor del cliente.

Actualmente, la globalización que experimentan los mercados es bastante fuerte, lo que ejerce presión sobre las empresas, las mismas que ven necesario generar ideas novedosas con el fin de poder incursionar en el rubro y obtener ventaja competitiva. Es así que, las empresas han basado su interés en conocer como administrar la cadena de suministros, generando de esta manera valor para el cliente y la empresa, basándose esencialmente en la satisfacción de sus puntos de vista.

La dirección para administrar la cadena de suministro se halla mediante la suma entre las prácticas de negocios más óptimas y la tecnología girando en torno al mundo. Las organizaciones capaces de alcanzar la excelencia en sus actividades interinas, en la actualidad están laborando con el fin de obtener mayores ahorros y beneficios tras conseguir la optimización del intercambio de datos y procesos que dan entre los socios de la empresa.

Comprende cada tarea que esté referida al movimiento de los bienes comenzando desde proveer los insumos hasta dar con el cliente final. Mencionándose actividades como el seleccionar los insumos, las compras, programar los pedidos, inspeccionar y controlar os inventarios, transportar el bien terminado en almacén hasta que llegue al cliente. No obstante, lo más importante es la inclusión al sistema de información requerida que servirá para hacer el seguimiento correspondiente por actividad. En esta Guia estructuraremos los siguientes pasos a seguir en los procedimientos de la empresa.

2. Planificación estratégica para la Empresa Miranda SAC

En la Empresa Miranda SAC no se cuenta con un planeamiento estratégico formalizado ni documentado para lo cual se propuso la Misión, Visión, Objetivo General, Objetivos Específicos, Políticas y Valores.

a. Misión (propuesto)

Brindar a los clientes un buen servicio de transporte de mercadería con la seguridad de que su mercadería llegue a su destino con conformidad y en la fecha prevista en el territorio ecuatoriano, con una rentabilidad progresiva y razonable para nuestros accionistas.

b. Visión (propuesto)

Consolidar Empresa Miranda SAC como un referente en el servicio diferenciado y diversificado de transporte de carga pesada a nivel nacional, sobrepasando las exigencias y expectativas de nuestros clientes.

c. Objetivo General

Dar a los clientes un buen servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional, con la seguridad que su mercadería llegue a su destino con conformidad y en la fecha prevista.

d. Objetivos Específicos:

- a) Mantener a los clientes satisfechos, mediante diferenciación y diversificación del servicio para diferentes tipos de carga.
- b) Cumplir con el selecto plan de mantenimiento de las unidades.
- c) Incentivar constantemente a los clientes internos mejorando su ambiente de trabajo.
- d) Ser eficientes y eficaces en costos operativos, para ser competitivos.

e. Políticas

- a) La Empresa Miranda SAC siempre ofrece su servicio con prontitud y honradez.
- b) Mantener siempre una diversificación y diferenciación en el servicio.
- c) La satisfacción del cliente interno y externo son nuestra prioridad.
- d) Selecto programa de mantenimiento preventivo de las unidades.

f. Valores

- a) Honradez: La empresa proyecta y realiza en sus actividades para que la carga llegue con exactitud y conformidad.
- b) Confiabilidad: Los clientes están satisfechos al saber que su carga es transportada con los estándares de seguridad.
- c) Respeto: Empezando desde la cortesía, precautelando los intereses, derechos al cliente externo como al cliente interno.
- d) Responsabilidad social: A los clientes internos creando un excelente ambiente laboral y de remuneraciones de acuerdo a su desempeño y/o cumplimiento de metas.
- e) Responsabilidad Ambiental: Tomando acciones amigables para evitar la contaminación ambiental y con el respaldo de una póliza contra daños ambientales.

3. Análisis del marco global

a. Entorno económico

El transporte es tomado como un requerimiento que proviene de los intercambios dados durante el comercio, pues son empleados para movilizar la mercancía que circula en el ámbito internacional y nacional. Es así que, la propuesta centrada en el transporte considera como requisito fundamental para conseguir el mantenimiento del aumento monetario de una nación. El nivel de calidad del servicio, el nivel de precios y la capacidad para convocar cargas del sector transporte disponen de una situación muy valorada acerca de su totalidad en la economía. En la figura mostrada a continuación se muestra como el PBI del sector transporte genera directamente y proporcionalmente al lado del PBI peruano.

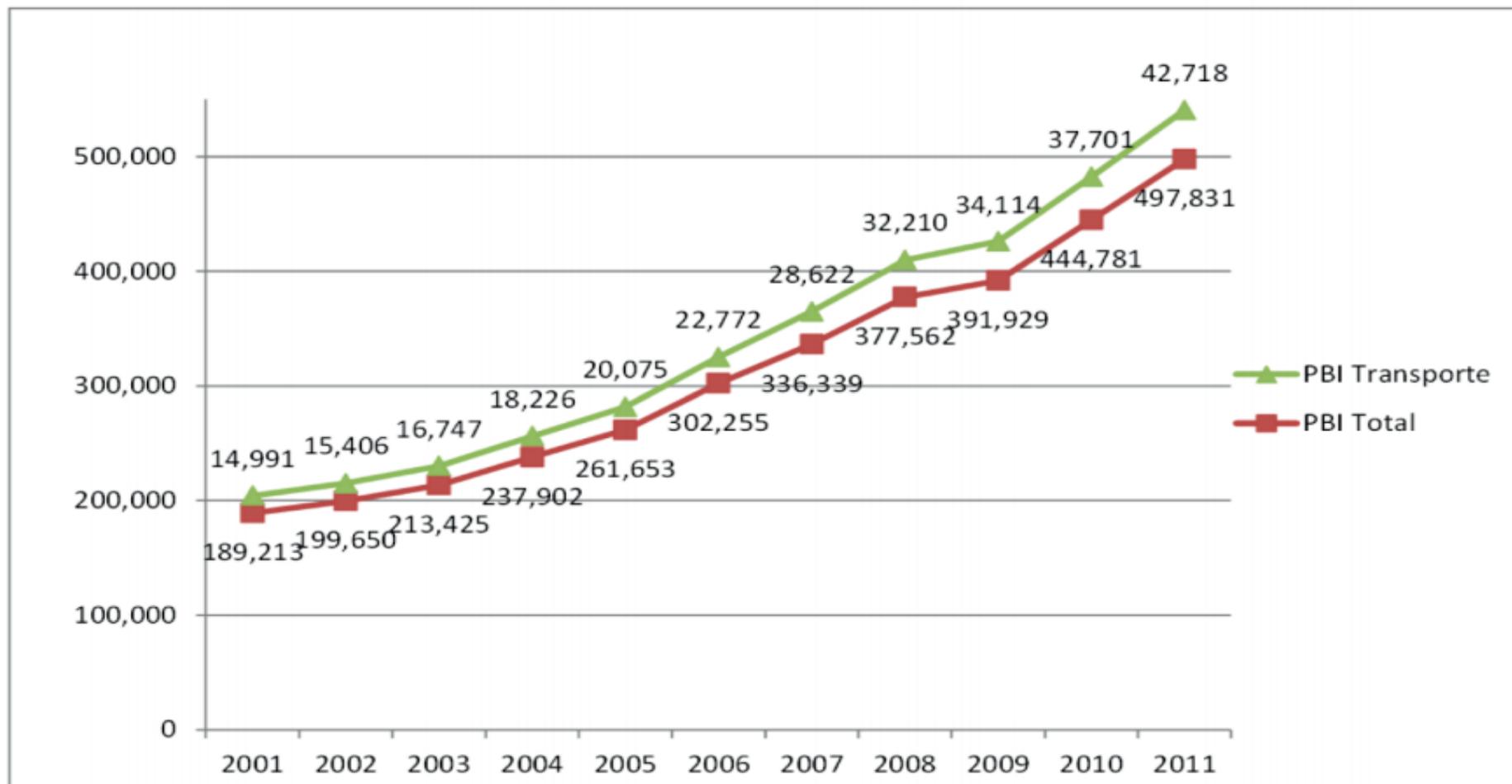


Figura 20. Evolución del PBI Total vs PBI sector Transporte

De acuerdo a la información que se encuentra registrada en el plan Intermodal de transportes del año 2015, acerca del traslado del cargamento en el sistema del transporte del Perú, llegando a alcanzar los 54,2 TM en el año, por lo tanto, se convierte en el transporte carretero de cargamento dominando su colaboración con un 73,8% y teniendo como costo promedio un 0,043 US\$/ton-km, inclusive mucho más competitivo en el costo que en el mismo transporte de cargamento dado en ferrocarril, teniendo como un promedio de 0,045 US\$/ton-km y el cual absorbe un 13,2 % del cargamento que logra ser trasladada. La forma de transportar el cargamento vía carretera en el Perú sobresale netamente como el que mayor frecuencia se usa por razones como su gran variabilidad al mezclar de una manera positiva ciertos elementos de rendimiento tales como: rapidez, costo competitivo, maleabilidad de trayectos, elevada disponibilidad, adecuada cobertura geográfica, y un potencial servicio de puerta a puerta.

a. Entorno demográfico

En lo que concierne infraestructura vial, tal gestión ha logrado 7300 km de vía a nivel nacional cementada. Queda delegados unos 3000 más, convirtiéndose en uno de los fundamentales intereses era el concluir con tal suceso. Puesto que necesita ser concluido en el mes de Diciembre del 2017. Ya que esto hará que como País que solo tenía 12 500 km de red vial a nivel nacional cementada a los 23 km. Se tiene conocimiento que 7300 km ya se encuentran hechos y 3000 km más se encuentran realizándose. Esta red nacional va aumentando y por lo tanto el Ministerio debe comenzar a implantarse nuevos.

b. Entorno legal

El MTC aprobó la Política Nacional de Transportes mediante Resolución Ministerial N° 817-2006-MTC/09 del 07/11/2006. Por lo que en el contexto de tal política se indica que la evolución de estas infraestructuras necesita tener presente de forma específica la relación con aquellos países que son limítrofes con la finalidad de hacer más sencillo el tema de las relaciones comerciales, los intercambios sociales y por último el progreso cultural.

En lo que concierne los lineamientos de la política del Perú se determinan ordenamientos globales que deben seguirse, considerándose primordial la fomentación al desarrollo, seguridad y la calidad en la prestación de servicios concerniente al transporte y también la logística relacionados. De manera que esto se dirige para conseguir que los servicios tanto de transporte como de logística se han brindados como servicios de calidad, con claridad, eficiente, una seguridad competitiva y que por ende efectúen la normatividad y la estandarización internacional aplicable. Se fomenta el profesionalismo en los especialistas del transporte tanto a nivel público como privado y de esta manera avalar la calidad y seguridad de todos los servicios.

El eje normativo lo constituye la Ley No. 27181 – Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, publicada el 08 de octubre de 1999, la cual fue modificada por las siguientes leyes:

Ley No. 28172 – Ley que modifica los artículos 15 y 23 de la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre y formaliza el transporte terrestre de pasajeros interprovincial o interregional en automóviles – colectivos (publicada el 17/02/2004).

Ley No. 28839 – Ley que modifica los artículos 30 y 31 de la Ley No. 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, referido al seguro obligatorio de accidentes de tránsito (SOAT) e incorpora el artículo 431 – A al Código Penal (publicado el 24/07/2006).

Decreto Legislativo No. 1051 – Decreto Legislativo que modifica la Ley No. 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (publicado el 27/06/2008).

Ley No. 29259 – Ley que modifica la Ley No. 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, sobre sanciones y medidas preventivas (publicado el 14/09/2008).

Ley No. 29559 – Ley que modifica la Ley No. 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (publicada el 16/07/2010).

Ley No. 29937 – Ley que modifica los Artículos 2, 23, 24 y 25 de la Ley No. 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, precisando disposiciones relacionadas con los servicios complementarios (publicada el 21/11/2012).

Tal regla junta los ordenamientos de la política del gobierno y a través de la normatividad concerniente prevee tanto a los componentes como a los instrumentos para llevar a cabo la implementación de una política totalmente transformada en el rubro. Esta regulación global comprendida en esta norma, llega a complementarse y a implementarse a través de sendas reglas consignadas en estos últimos años.

A continuación, se detalla un cuadro en el cual puede observarse con mayor claridad la abundancia de reglas que se han remitido hasta el momento con el fin de sostener la competencia libre, la seguridad a los individuos y del mismo modo proteger al medio ambiente. Adicionalmente se expone, de forma global, el contexto del estudio, como los caracteres más destacados en lo que concierne a las normas.

c. Entorno tecnológico

Respectivamente todos los años hacen su ingreso al país innovadoras unidades de transporte, pues posee una tecnología muy superior, permitiendo efectuar configuraciones singulares, buscando de esta manera lograr optimizar la eficiencia operacional de estas. En el mercado se encuentran diferentes tipos de marcas las cuales se encuentran siempre compitiendo con la finalidad de obtener el liderazgo, por la que respectivamente cada una de ellas se enfoca a brindar unidades que posean mayor potencialidad y un mayor grado de capacidad concerniente a la carga.

En la actualidad, las compañías dedicadas al transporte cada vez apuestan mas por obtener unidades mas actuales en relación a los de algunos años hacia atrás que se inclinaban mas en adquirir vehículos que eran ya de un segundo uso.

4. Análisis de las fuerzas competitivas

a. Poder de negociación de los clientes

Esencialmente las contrataciones con los usuarios se llevaban a cabo a través de unas cotizaciones que el mismo usuario solicitaba anteriormente de adquirir el servicio. En tales cotizaciones se puntualiza lo que cubre el transporte de acuerdo a las determinaciones que el usuario necesita, y según la cantidad de productos solicitados. Una vez que el cliente ya tenga la cotización en sus manos podrá contrastar la tarifa de esta con los demás que también le brindaron los competidores.

El usuario es libre de escoger de manera inmediata a cualquiera de las compañías pertenecientes a la competencia que logre cumplir con lo solicitado por el cliente incluyéndole el costo por tonelada trasladada. En tal sentido, se cree que se debe contar con un elevado poder al momento de realizar la negociación con los usuarios.

b. Amenaza de sustitutos

El transporte de carga pesada se considera un servicio que en estos últimos años no tiene sustitutos, ya que la única forma de relación hacia los principales planes y centros mineros de destino de estos cargamentos, es la vía terrestre. De igual manera no se puede considerar como un medio de transporte el ferrocarril ya que no existen vías ferroviarias para otros destinos y no poseen con la capacidad para poder trasladar los cargamentos pesados.

c. Poder de negociación de los proveedores

Una compañía dedicada al rubro de transportes, tiene como proveedor fundamental al de camiones y remolcadores, y que a la misma vez ofrezcan el servicio del post – venta. Uno de los abastecedores es Motored, esta cuenta un elevado poder al momento de realizar las negociaciones ya que resulta ser el único encargado de la marca Kenworth en el Perú.

En relación a los abastecedores basados en lubricantes combustibles, aceites y neumáticos; los encargados a realizar las negociaciones con la compañía se

verán obligados a brindar productos realmente de calidad y garantía. En el mercado se encuentran diferentes compañías que brindan estos mismos productos, a los cuales se les hace una evaluación relacionado a los diferentes elementos tales como la calidad, precio, garantía y entre otros elementos más. Por lo que el grado de negociación se considera bajo, puesto que la competencia que existe entre ellos mismos conlleva a que los precios posean un elevado nivel de competencia.

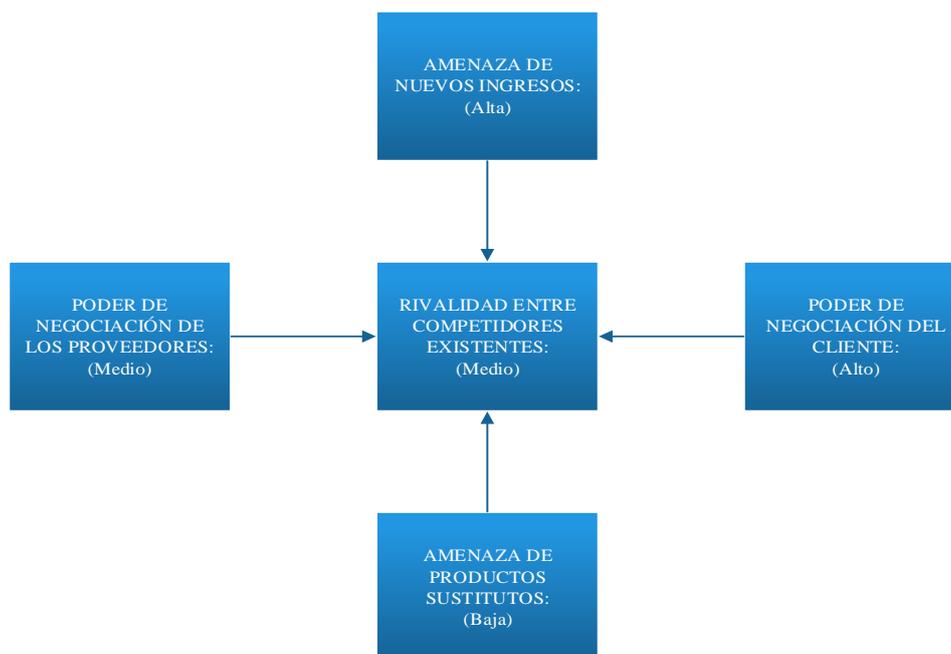
d. Amenaza de nuevos ingresos

Coexisten 03 enormes tipos de amenazas por el lado de las nuevas entradas. En la primera se basa en que los usuarios creen su compañía relacionada al transporte. Como segunda amenaza es que los diferentes tipos de empresas de la competencia logren a unificarse y formar una gran asociación. Como ultima amenaza tenemos en que la entrada de nuevas compañías que posean un elevado nivel de capital les consentirá lograr tener un desarrollo apresurado en el rubro.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

En la actualidad la competencia que existe se ha logrado visulaizar que ha ido incrementándose debido al crecimiento económico del país.

En lo que concierne los competidores que se han logrado identificar, se hallan las organizaciones que son las fundamentales competidoras en el departamento de Lambayeque. Tales organizaciones poseen mas unidades o menos, sin embargo, la Empresa Miranda SAC sobresale por ofrecer un servicio totalmente eficiente, adecuado y de gran calidad. Pero, conforme pasan los años tratan de conseguir un elevado protagonismo en el rubro y de tal manera lograr volverse lideres en el mercado.



Fuente: Porter (2017).

5. Aplicación de los métodos de Diagnóstico

a. Análisis PEST

Se ejecuta la realización de un análisis de diferentes tipos de entornos como el económico, demográfico, legal y tecnológico, lo cual se definió como un método de diagnóstico. Este análisis concierne que se logre reconocer los elementos del contexto global que van a perjudicar o beneficiar, como se detalla en la tabla siguiente:

| Económico | Demográfico | Legal | Tecnológico |
|--|---|--|--|
| Desaceleración económica en el Perú. | Falta de mantenimiento de la vía pavimentada. | Cambio en las políticas de transporte. | Tecnología de equipos de transporte sin límite de tonelaje. |
| Reducción de inversiones. | Crecimiento de la red nacional de carreteras. | | Tecnologías en manejo empresarial y gestión de procesos y operaciones. |
| Tipos de intereses y políticas monetarias. | | | Tecnología en equipos de rastreo y |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | comunicación. |
| Reducción de tarifas en transporte (fletes). | | | Tecnología en software para la gestión integral de operaciones. |
| | | | Combustible de mala calidad. |
| | | | Accesibilidad y mantenimiento de las redes viales. |

Análisis FODA

A través del análisis siguiente logro identificarse cuales eran los fundamentales elementos tanto internos como externos que se encuentran perjudicando a la compañía. Mediante la elaboración del FODA se logro determinar herramientas que contribuyasen a aminorar los elementos que influyen en el adecuado rendimiento.

Seguidamente, se puntualizan los elementos fundamentales que se lograron identificar para cada una de las variables.

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| <p>F₁: Traslado de mercadería sin ningún límite alguno de peso y dimensión.</p> <p>F₂: Contar con la experiencia en el transporte de mercadería.</p> <p>F₃: componentes equipados para grandes exigencias por parte de los usuarios.</p> <p>F₄: Conductores especializados y conocedores de las rutas a nivel nacional.</p> <p>F₅: Instalaciones de almacén amplias.</p> | <p>O₁: Incremento en la inversión del estado en la red nacional de carreteras.</p> <p>O₂: Progreso y crecimiento de las redes ferroviarias a lo largo de todo el territorio nacional.</p> <p>O₃: Invariables adelantos tecnológicos en dispositivos o unidades transportistas.</p> <p>O₄: Requerimiento del servicio dado en diferentes sectores que hasta el momento no son atendidos.</p> <p>O₅: Disponibilidad de Sistemas de datos que conforman la variedad de procesamientos en la industria de transportes y comunicaciones.</p> |
| Debilidades | Amenazas |
| <p>D₁: Los pedidos de los usuarios no se lograr satisfacer de manera total.</p> <p>D₂: Sistemacizacion de adminitracion de los datos que no lograr soportar completamente todos los procesamientos de la compañía.</p> <p>D₃: carecer de una planificación trascendental.</p> | <p>A₁: Variedad de compañías de dedicadas a transportes.</p> <p>A₂: Desaceleración económica a nivel nacional.</p> <p>A₃: Caída del rubro productivo.</p> <p>A₄: Depreciación en precios del mercado.</p> <p>A₅: Surtimiento de desconocidos competidores.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>D4: carece de promocionar los servicios dados.</p> | |
| <p>D5: carece de un sistema basado en la seguridad en las dispositivos de ubicación satelital (GPS).</p> | |

| <p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p style="text-align: center;">Factores internos</p> | Oportunidades | Amenazas |
|--|---|---|
| | <p>O₁: Incremento en la inversión del estado en la red nacional de carreteras.</p> <p>O₂: progreso y crecimiento de las redes viales a lo largo de todo el territorio nacional.</p> <p>O₃: Invariables adelantos tecnológicos en dispositivos o unidades transportistas.</p> <p>O₄: Requerimiento del servicio dado en diferentes sectores que hasta el momento no son atendidos.</p> <p>O₅: Disponibilidad de Sistemas de datos que conforman la variedad de procesamientos en la industria de transportes y comunicaciones</p> | <p>A1: Variedad de compañías de dedicadas a transportes.</p> <p>A2: Desaceleración económica a nivel nacional.</p> <p>A3: Caída del rubro productivo.</p> <p>A4: Depreciación en precios del mercado</p> <p>A5: Surtimiento de desconocidos competidores.</p> |
| Fortalezas | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA FA |
| <p>F1: Traslado de mercadería sin ningún límite alguno de peso y dimensión.</p> <p>F2: Contar con la experiencia en el transporte de mercadería.</p> <p>F3: componentes equipados para grandes exigencias por parte de los usuarios.</p> <p>F4: Conductores especializados y conocedores de las rutas a nivel nacional.</p> <p>F5: Instalaciones de almacén amplias.</p> | <p>Implementar todo un sistema basado en la gestión logística y de esta manera conseguir integrar los procesos de compra de mercadería (proveedores) y transporte de los mismos, así como la administración de clientes.</p> | <p>Incrementar la cartera de clientes ingresando a nuevos mercados en el ámbito regional y nacional.</p> |

| Debilidades | ESTRATEGIA DO | ESTRATEGIA DA |
|--|--|--|
| <p>D1: Los pedidos de los usuarios no se lograr satisfacer de manera total.</p> <p>D2: Sistemacizacion de adminitracion de los datos que no lograr soportar completamente todos los procesamientos de la compañía.</p> <p>D3: carecer de una planificación trascendental.</p> <p>D4: carece de promocionar los servicios dados.</p> <p>D5: carece de un sistema basado en la seguridad en las dispositivos de ubicación satelital (GPS).</p> | <p>Aprovechar el desarrollo de la tecnología para un control eficiente del proceso de transporte de mercadería en Empresa Miranda SAC a través del uso de GPS.</p> | <p>Realizar alianzas estratégicas con proveedores con el propósito de complacer a toda la demanda de usuarios.</p> |

6. Operaciones de la Empresa Miranda SAC.

a. Administración y Recursos Humanos

La gestión Administrativa y de los Recursos Humanos es competencia del gerente de Operaciones de la Empresa Miranda SAC, que se encarga como su concepto lo dice en la orientación, ordenación, proyección y control de cada uno de los recursos relacionados a la empresa, muchas veces sirviendo de puente a solución de conflictos, un facilitador de las necesidades del capital humano atendiendo sus necesidades.

La Gestión de Recursos Humanos también es competencia del gerente de operaciones y una de sus funciones es la selección y contratación del personal, conductores mediante la presentación de un currículum.

Además, se recomienda que las capacitaciones, requisitos o exigencias por parte de los clientes en específico, la empresa asuma los costos, y como exigencia propia de la empresa mantener a sus conductores en continuo entrenamiento, necesario para realizar el correcto desempeño de su actividad.

Los salarios son fijados de acuerdo a referencias históricas del mercado, igualmente que, de acuerdo a un valor por alimentación diaria, viáticos y gastos que dependerán de la negociación que se tenga con cada conductor con base en su desempeño y ruta del viaje. Además, se califica a los conductores de acuerdo a la antigüedad de su tiempo de trabajo en la empresa de la siguiente manera:

Conductor Junior: es la persona que ha laborado menos de seis meses en la empresa.

Conductor Senior es la persona que ha laborado más de seis meses en la empresa.

b. Compras

El proceso de compras en Empresa Miranda SAC se ha identificado como una fortaleza, por lo tanto, se recomienda seguir con el mismo proceso ya que no se encontró ninguna falencia, además que no influye directamente en la cadena de suministros para servicios.

Detalle de compras abril-2018 en Empresa Miranda SAC

| CARNES (FRIGORÍFICOS) | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO | TOTAL POR MES |
| Mixtura de mariscos | 80 | S/. 25.86 | S/. 2,068.80 |
| Tilapia filete | 200 | S/. 23.17 | S/. 4,634.00 |
| Pollo entero x 1.8 kg s/menudencia | 1000 | S/. 23.57 | S/. 23,570.00 |
| Res aguja | 200 | S/. 5.80 | S/. 1,160.00 |
| Asado cuadrado | 200 | S/. 28.10 | S/. 5,620.00 |
| Asado pejerrey | 200 | S/. 2.60 | S/. 520.00 |
| Res bola lomo | 200 | S/. 31.36 | S/. 6,272.00 |
| Carne molida | 50 | S/. 15.63 | S/. 781.50 |
| Corazón | 200 | S/. 13.28 | S/. 2,656.00 |
| Gallina | 140 | S/. 10.44 | S/. 1,461.60 |
| Chuleta de cerdo | 160 | S/. 15.99 | S/. 2,558.40 |
| VERDURAS (FRIGORÍFICOS) | | | |
| ÍTEM | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO | PRECIO TOTAL |
| Manzana chilena roja | 400 | S/ 1.26 | S/ 504.00 |
| Mandarina | 400 | S/ 1.90 | S/ 760.00 |
| Membrillo | 60 | S/ 9.97 | S/ 598.20 |
| Limonas | 300 | S/ 4.13 | S/ 1,239.00 |
| Camote saco/50kg | 6 | S/ 2.40 | S/ 14.40 |
| Yuca saco /50kg | 6 | S/ 3.14 | S/ 18.84 |

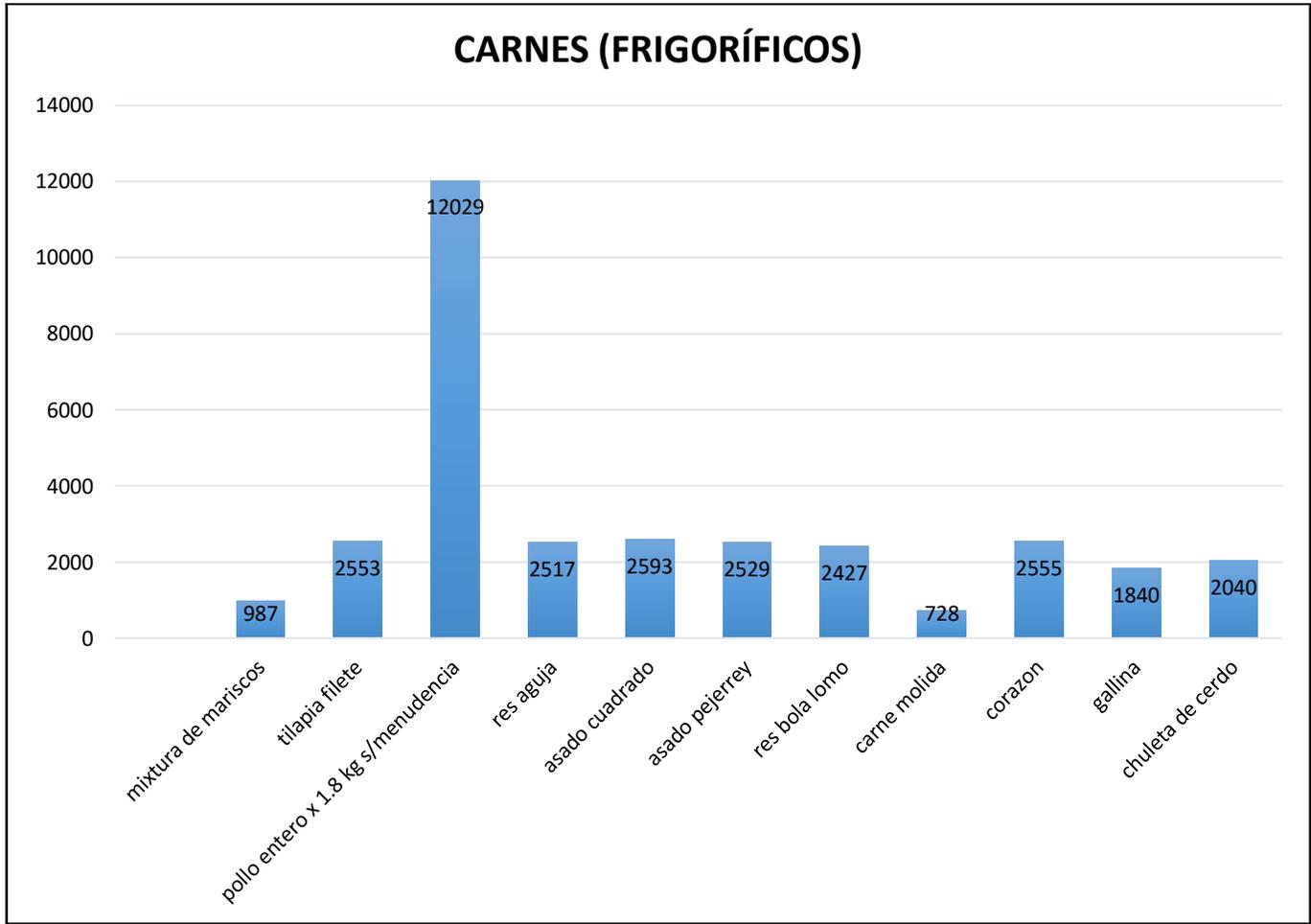
| | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---------------|---------------------|
| Cebolla roja /50kg | 4 | S/ 4.70 | S/ 18.80 |
| Zanahoria /50kg | 4 | S/ 4.14 | S/ 16.56 |
| Tomate | 200 | S/ 5.26 | S/ 1,052.00 |
| Zapallo italiano | 80 | S/ 5.82 | S/ 465.60 |
| EMBUTIDOS (FRIGORÍFICOS) | | | |
| ÍTEM | CANTIDAD (Kg) | PRECIO | PRECIO TOTAL |
| Queso fresco bonle | 10 | S/ 31.99 | S/ 319.90 |
| Queso edam braedt | 10 | S/ 28.50 | S/ 285.00 |
| Aceituna negra olivalle | 100 | S/ 2.20 | S/ 220.00 |
| Pulpa de manzana | 50 | S/ 3.00 | S/ 150.00 |
| Pulpa de maracuyá | 50 | S/ 3.00 | S/ 150.00 |
| Pulpa de fresa | 50 | S/ 4.00 | S/ 200.00 |
| Queso mozzarella | 60 | S/ 15.00 | S/ 900.00 |
| Jamonada Cerdeña | 50 | S/ 12.00 | S/ 600.00 |
| Tocino | 12 | S/ 10.50 | S/ 126.00 |
| Chorizo parrillero precocido | 30 | S/ 12.00 | S/ 360.00 |
| Mantequilla | 50 | S/ 10.00 | S/ 500.00 |
| PRODUCTOS | | | |
| ÍTEM | CANTIDAD | PRECIO | PRECIO TOTAL |
| Vasos desechables 10 onzas | 2000 | 0.33 | S/ 660.00 |
| Papel manteca | 1500 | 0.25 | S/ 375.00 |
| Papel aluminio | 1500 | 0.32 | S/ 480.00 |
| Jabón liquido | 200 | 3 | S/ 600.00 |
| Guantes de caña larga | 200 | 24.67 | S/ 4,934.00 |
| Tenedor descartable | 2000 | 0.18 | S/ 360.00 |
| Cuchara descartable | 2000 | 0.18 | S/ 360.00 |
| Bolsa plastica de 8x12 | 2000 | 0.12 | S/ 240.00 |

| P. DE ASEO | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| ÍTEM | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO | PRECIO TOTAL |
| Jabón liquido | 50 | S/ 10.44 | S/ 522.00 |
| Papel higiénico | 80 | S/ 19.69 | S/ 1,575.20 |
| Servilleta | 30 | S/ 20.16 | S/ 604.80 |
| Trapeadores virutex | 20 | S/ 8.78 | S/ 175.60 |
| Detergente industrial aro | 50 | S/ 18.00 | S/ 900.00 |
| Lejía aro galon/4lt | 50 | S/ 24.00 | S/ 1,200.00 |
| Lava- vajillas x kg | 50 | S/ 10.00 | S/ 500.00 |
| Esponjas verde scotch brite | 30 | S/ 1.99 | S/ 59.70 |
| Aerosol spray sapolio | 50 | S/ 6.00 | S/ 300.00 |
| Escobas | 12 | S/ 13.52 | S/ 162.24 |
| Isopo para baño | 10 | S/ 12.81 | S/ 128.10 |
| ABARROTOS | | | |
| ÍTEM | CANTIDAD (Kg) | PRECIO | PRECIO TOTAL |
| Arroz extra | 2400 | S/. 4.07 | S/. 9,768.00 |
| Azúcar blanca | 200 | S/. 3.60 | S/. 720.00 |
| Azúcar rubia | 400 | S/. 3.81 | S/. 1,524.00 |
| Leche evaporada pura vida x 410gr | 220 | S/. 3.15 | S/. 693.00 |
| Nescafé en frasco | 50 | S/. 16.61 | S/. 830.50 |
| Champiñones | 50 | S/. 6.16 | S/. 308.00 |
| Atún filete | 210 | S/. 5.56 | S/. 1,167.60 |
| Galleta Soda San Jorge | 70 | S/. 10.36 | S/. 725.20 |
| Lentejita | 100 | S/. 10.98 | S/. 1,098.00 |
| Frijol canario | 100 | S/. 12.39 | S/. 1,239.00 |
| Frijol panamito | 100 | S/. 9.18 | S/. 918.00 |

Las compras de Empresa Miranda SAC se dividen en carnes, verduras, embutidos, productos de aseo, abarrotes, y productos en general tal y como se observa en la tabla anterior con detalle de compras mensuales.

CARNES (FRIGORÍFICOS)

| | 2017 | | | | | | | | 2018 | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| ÍTEM | CANTIDAD (Kg) |
| Mixtura de mariscos | 80 | 82 | 77 | 86 | 83 | 78 | 92 | 87 | 80 | 83 | 79 | 80 |
| Tilapia filete | 200 | 220 | 215 | 224 | 221 | 198 | 212 | 225 | 218 | 221 | 199 | 200 |
| Pollo entero x 1.8 kg s/menudencia | 1000 | 1002 | 997 | 1006 | 1003 | 998 | 1012 | 1007 | 1000 | 1003 | 999 | 1000 |
| Res aguja | 200 | 215 | 210 | 219 | 216 | 198 | 212 | 220 | 213 | 216 | 199 | 200 |
| Asado cuadrado | 200 | 226 | 221 | 230 | 227 | 198 | 212 | 231 | 224 | 227 | 199 | 200 |
| Asado pejerrey | 200 | 217 | 212 | 221 | 218 | 198 | 212 | 222 | 215 | 218 | 199 | 200 |
| Res bola lomo | 200 | 202 | 197 | 206 | 203 | 198 | 212 | 207 | 200 | 203 | 199 | 200 |
| Carne molida | 50 | 66 | 61 | 70 | 67 | 48 | 62 | 71 | 64 | 67 | 49 | 50 |
| Corazón | 200 | 220 | 215 | 224 | 221 | 198 | 212 | 225 | 218 | 221 | 199 | 200 |
| Gallina | 140 | 161 | 156 | 165 | 162 | 138 | 152 | 166 | 159 | 162 | 139 | 140 |
| Chuleta de cerdo | 160 | 175 | 170 | 179 | 176 | 158 | 172 | 180 | 173 | 176 | 159 | 160 |



| VERDURAS (FRIGORÍFICOS) | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 2017 | | | | | | | | 2018 | | | |
| | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| ÍTEM | CANTIDAD (Unid.) |
| Manzana chilena roja | 400 | 397 | 402 | 401 | 404 | 399 | 405 | 408 | 403 | 398 | 403 | 400 |
| Mandarina | 400 | 397 | 402 | 401 | 404 | 399 | 405 | 408 | 403 | 398 | 403 | 400 |
| Membrillo | 60 | 57 | 62 | 61 | 64 | 59 | 65 | 68 | 63 | 58 | 63 | 60 |
| Limonas | 300 | 297 | 302 | 301 | 304 | 299 | 305 | 308 | 303 | 298 | 303 | 300 |
| Camote saco/50kg | 6 | 3 | 8 | 7 | 10 | 5 | 11 | 14 | 9 | 4 | 9 | 6 |
| Yuca saco /50kg | 6 | 3 | 8 | 7 | 10 | 5 | 11 | 14 | 9 | 4 | 9 | 6 |
| Cebolla roja /50kg | 4 | 1 | 6 | 5 | 8 | 3 | 9 | 12 | 7 | 2 | 7 | 4 |
| Zanahoria /50kg | 4 | 1 | 6 | 5 | 8 | 3 | 9 | 12 | 7 | 2 | 7 | 4 |
| Tomate | 200 | 197 | 202 | 201 | 204 | 199 | 205 | 208 | 203 | 198 | 203 | 200 |
| Zapallo italiano | 80 | 77 | 82 | 81 | 84 | 79 | 85 | 88 | 83 | 78 | 83 | 80 |

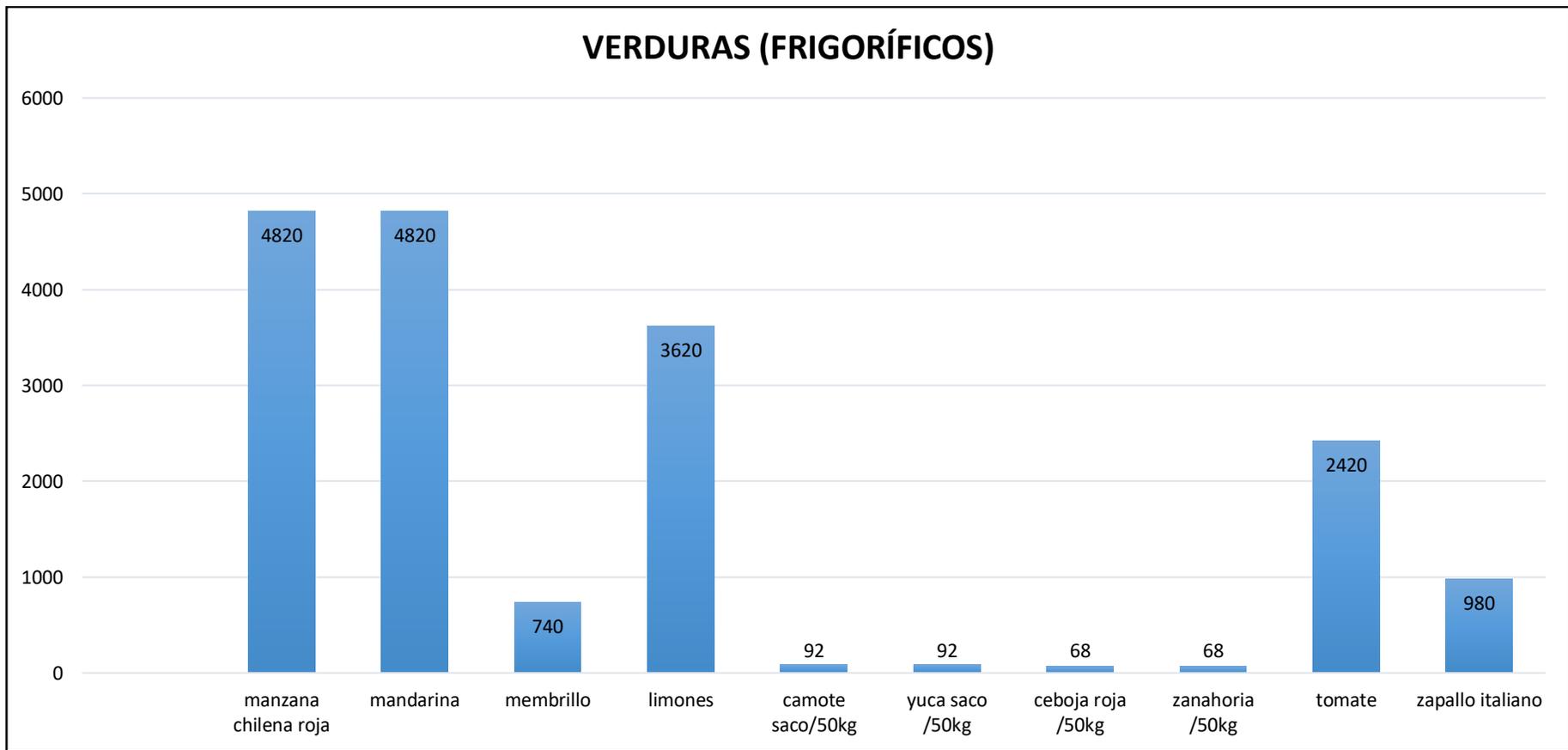


Figura 22. Verduras frigorificos

Fuente: Elaboracion propia.

EMBUTIDOS (FRIGORÍFICOS)

| | 2017 | | | | | | | 2018 | | | | |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| ÍTEM | CANTIDAD (Kg) |
| Queso fresco bonle | 10 | 9 | 11 | 12 | 8 | 13 | 9 | 18 | 14 | 12 | 11 | 10 |
| Queso edam braedt | 10 | 9 | 11 | 12 | 8 | 13 | 9 | 18 | 14 | 12 | 11 | 10 |
| Aceituna negra olivalle | 100 | 99 | 101 | 102 | 98 | 103 | 99 | 108 | 104 | 102 | 101 | 100 |
| Pulpa de manzana | 50 | 49 | 51 | 52 | 48 | 53 | 49 | 58 | 54 | 52 | 51 | 50 |
| Pulpa de maracuya | 50 | 49 | 51 | 52 | 48 | 53 | 49 | 58 | 54 | 52 | 51 | 50 |
| Pulpa de fresa | 50 | 49 | 51 | 52 | 48 | 53 | 49 | 58 | 54 | 52 | 51 | 50 |
| Queso mozzarella | 60 | 59 | 61 | 62 | 58 | 63 | 59 | 68 | 64 | 62 | 61 | 60 |
| Jamonada Cerdeña | 50 | 49 | 51 | 52 | 48 | 53 | 49 | 58 | 54 | 52 | 51 | 50 |
| Tocino | 12 | 11 | 13 | 14 | 10 | 15 | 11 | 20 | 16 | 14 | 13 | 12 |
| Chorizo parrillero precocido | 30 | 29 | 31 | 32 | 28 | 33 | 29 | 38 | 34 | 32 | 31 | 30 |
| Mantequilla | 50 | 49 | 51 | 52 | 48 | 53 | 49 | 58 | 54 | 52 | 51 | 50 |

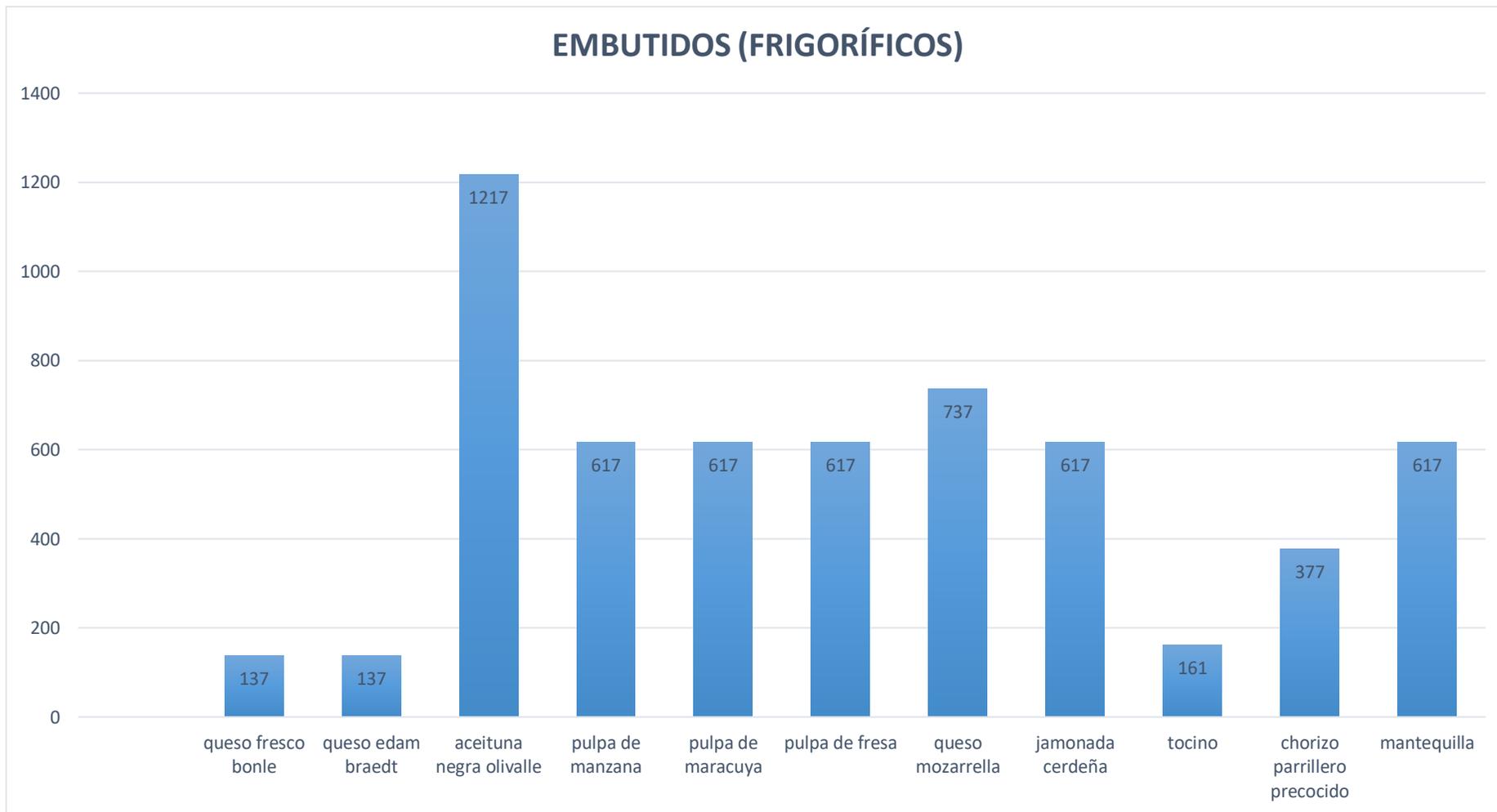


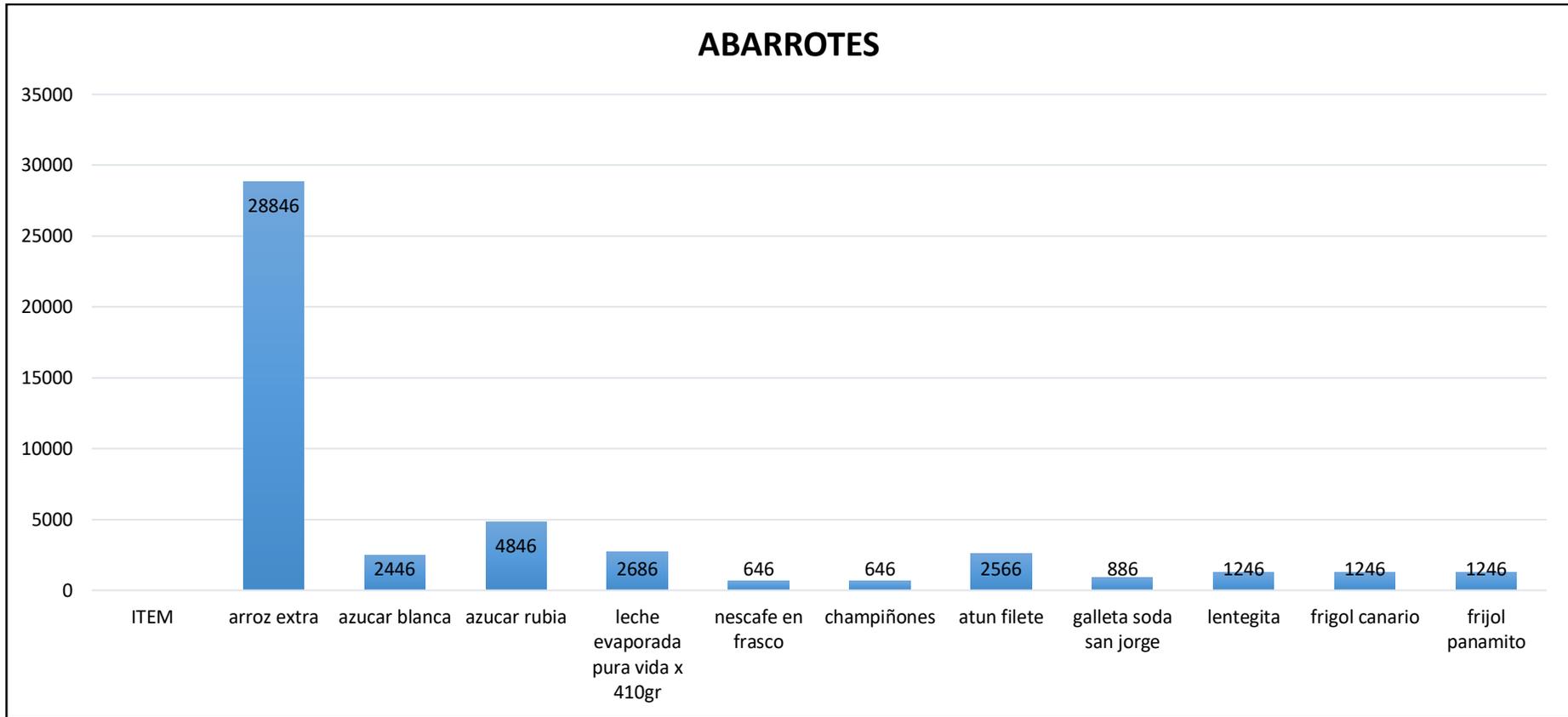
Figura 23. Embutidos frigorificos

Fuente: Elaboracion propia.

| P. DE ASEO | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | 2017 | | | | | | | 2018 | | | | |
| | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBR E | DICIEMBR E | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| ÍTEM | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDA D (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDA D (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDA D (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDAD (Unid.) | CANTIDA D (Unid.) |
| Jabón liquido | 50 | 52 | 51 | 54 | 48 | 49 | 53 | 55 | 52 | 51 | 54 | 50 |
| Papel higiénico | 80 | 82 | 81 | 84 | 78 | 79 | 83 | 85 | 82 | 81 | 84 | 80 |
| Servilleta | 30 | 32 | 31 | 34 | 28 | 29 | 33 | 35 | 32 | 31 | 34 | 30 |
| Trapeadores virutex | 20 | 22 | 21 | 24 | 18 | 19 | 23 | 25 | 22 | 21 | 24 | 20 |
| Detergente industrial aro | 50 | 52 | 51 | 54 | 48 | 49 | 53 | 55 | 52 | 51 | 54 | 50 |
| Lejía aro galon/4lt | 50 | 52 | 51 | 54 | 48 | 49 | 53 | 55 | 52 | 51 | 54 | 50 |
| Lava- vajillas x kg | 50 | 52 | 51 | 54 | 48 | 49 | 53 | 55 | 52 | 51 | 54 | 50 |
| Esponjas verde scotch brite | 30 | 32 | 31 | 34 | 28 | 29 | 33 | 35 | 32 | 31 | 34 | 30 |
| Aerosol spray sapolio | 50 | 52 | 51 | 54 | 48 | 49 | 53 | 55 | 52 | 51 | 54 | 50 |
| Escobas | 12 | 14 | 13 | 16 | 10 | 11 | 15 | 17 | 14 | 13 | 16 | 12 |
| Isopo para baño | 10 | 12 | 11 | 14 | 8 | 9 | 13 | 15 | 12 | 11 | 14 | 10 |

| ABARROTES | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2017 | | | | | | | 2018 | | | | |
| | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SETIEMBR E | OCTUBRE | NOVIEMBR E | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| ÍTEM | CANTIDA D (Kg) | CANTIDA D (Kg) | CANTIDAD (Kg) | CANTIDAD (Kg) | CANTIDAD (Kg) | CANTIDA D (Kg) | CANTIDAD (Kg) | CANTIDAD (Kg) | CANTIDA D (Kg) | CANTIDA D (Kg) | CANTIDA D (Kg) | CANTIDA D (Kg) |
| Arroz extra | 2400 | 2412 | 2406 | 2404 | 2407 | 2406 | 2410 | 2401 | 2398 | 2403 | 2399 | 2400 |
| Azúcar blanca | 200 | 212 | 206 | 204 | 207 | 206 | 210 | 201 | 198 | 203 | 199 | 200 |
| Azúcar rubia | 400 | 412 | 406 | 404 | 407 | 406 | 410 | 401 | 398 | 403 | 399 | 400 |
| Leche evaporada pura vida x 410gr | 220 | 232 | 226 | 224 | 227 | 226 | 230 | 221 | 218 | 223 | 219 | 220 |
| Nescafe en frasco | 50 | 62 | 56 | 54 | 57 | 56 | 60 | 51 | 48 | 53 | 49 | 50 |
| Champiñones | 50 | 62 | 56 | 54 | 57 | 56 | 60 | 51 | 48 | 53 | 49 | 50 |
| Atún filete | 210 | 222 | 216 | 214 | 217 | 216 | 220 | 211 | 208 | 213 | 209 | 210 |
| Galleta soda san Jorge | 70 | 82 | 76 | 74 | 77 | 76 | 80 | 71 | 68 | 73 | 69 | 70 |
| Lentejita | 100 | 112 | 106 | 104 | 107 | 106 | 110 | 101 | 98 | 103 | 99 | 100 |
| Frijol canario | 100 | 112 | 106 | 104 | 107 | 106 | 110 | 101 | 98 | 103 | 99 | 100 |
| Frijol panamito | 100 | 112 | 106 | 104 | 107 | 106 | 110 | 101 | 98 | 103 | 99 | 100 |

ABARROTES



c. Contabilidad

En lo referente a la gestión de contabilidad no se recomienda ningún cambio ya que no constituye beneficio directo alguno a los servicios que ofrece Empresa Miranda SAC, además de ser considerado un proceso de apoyo.

d. Asesoría Legal

La asesoría legal que cuenta Empresa Miranda SAC se la considera como irrelevante tanto en la cadena de suministro como la afectación directa al servicio prestado razón por la cual no se recomienda cambio alguno.

e. Infraestructura

La infraestructura como parte de este estudio se alinea a los requerimientos que necesita la empresa para su correcto y normal funcionamiento.

7. Principales procesos de la Empresa Miranda SAC

a. Proceso de ventas

Este es el punto de partida de la operación logística de la empresa ya que aquí se oferta el servicio y se obtiene el contrato con las especificaciones del cliente, las cuales la empresa debe cumplir.

Este proceso se apalanca en dos pilares fundamentales de igual importancia como es la determinación del precio de venta para la elaboración de proformas con base en el punto de equilibrio y el cierre de la negociación de ventas con el cobro de la factura.

El proceso de ventas, se describe gráficamente para mejor entendimiento, donde se incluyen procesos de operaciones y logística externa.

Diagrama de flujo del proceso de ventas en Empresa Miranda SAC

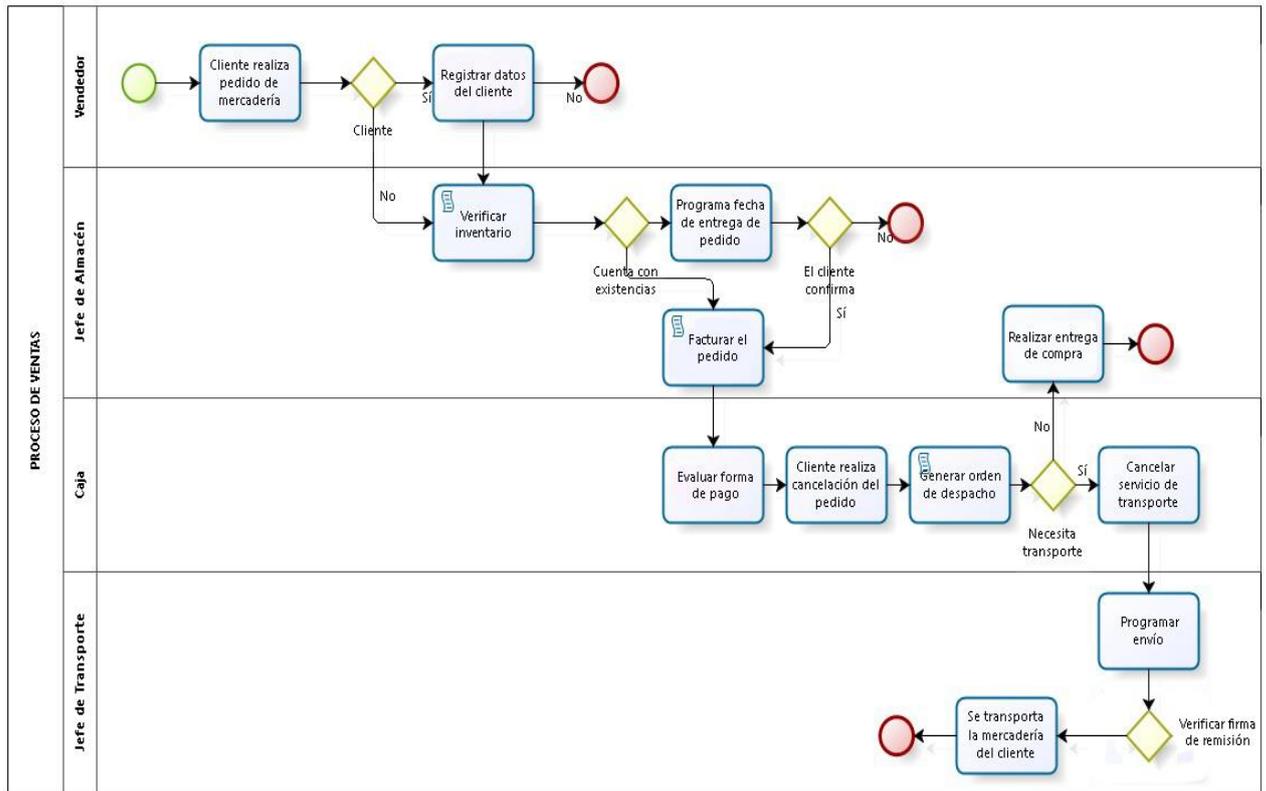


Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de ventas en Empresa Miranda SAC.

Fuente: Elaboración propia.

b. Proceso de logística interna

La logística interna se enfocó en gestionar todo lo necesario para la realización de la asistencia por parte de la entidad Miranda SAC, además crear el medio adecuado y conseguir la ejecución de la operación, es así que entre la eficiencia de la logística interna, el valor generado como primera acción, incluye los siguientes procesos:

- a) Captación de órdenes de pedido.
- b) Planificación de los servicios.
- c) Mantenimiento preventivo interno realizado por los conductores camiones, cabezales y remolques.

A continuación, se documenta este proceso, con la finalidad de ofrecer entendimiento a cualquier persona que asuma las labores, dividiéndose de tal manera en dos subprocesos que son el subproceso administrativo y, el subproceso de mantenimiento.

Diagrama de flujo de proceso de logística interna de Empresa Miranda SAC

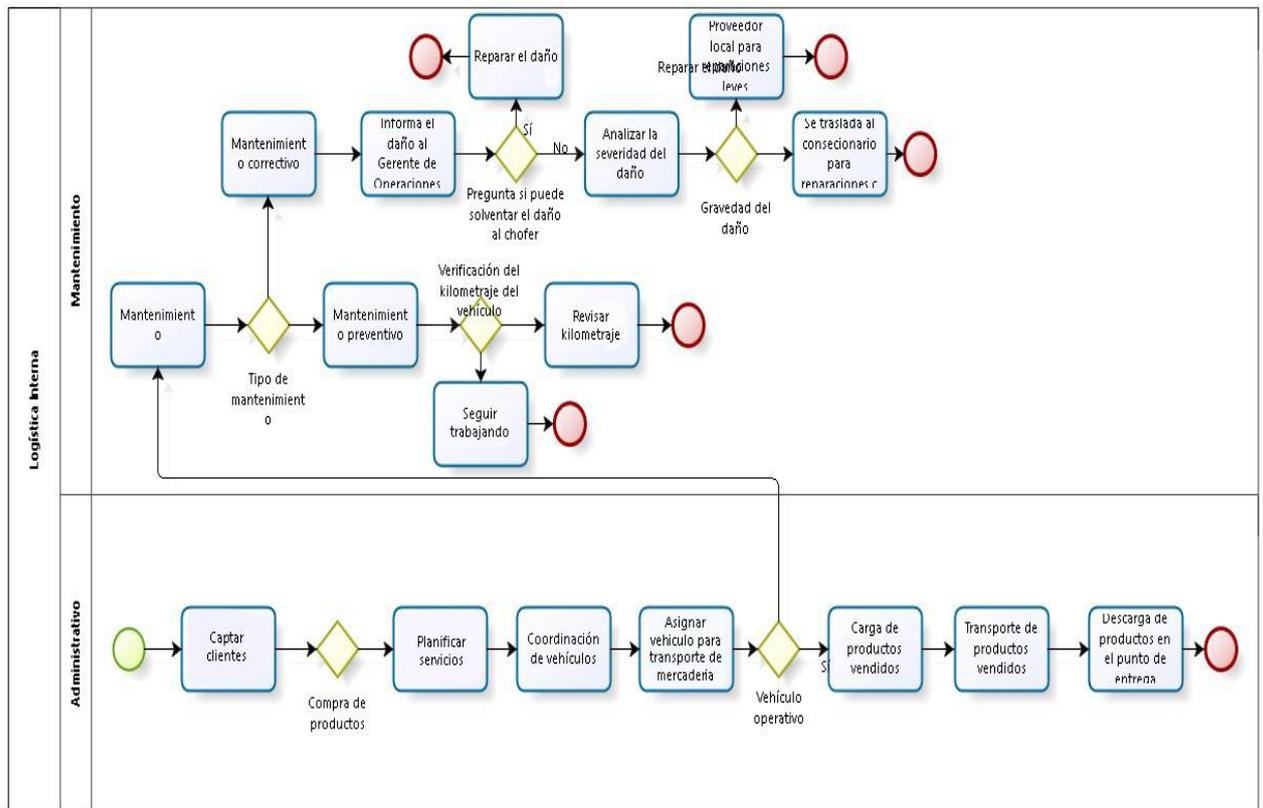


Figura. Diagrama de flujo de proceso de logística interna de Empresa Miranda SAC

Fuente: Elaboración propia.

c. Proceso de logística externa

Una vez realizado la prestación de traslado en la Empresa Miranda SAC, procediéndose a llevar cabo el proceso de logística externa, este proceso es documental, que consiste en entregar los documentos necesarios y cumplir con el servicio ofrecido como:

- a) Procesamiento de pedido.
- b) Preparación de informes.
- c) Facturación.
- d) Manejo de depósitos.
- e) Reporte de novedades.

Diagrama de flujo del proceso de logística externa en Empresa Miranda SAC

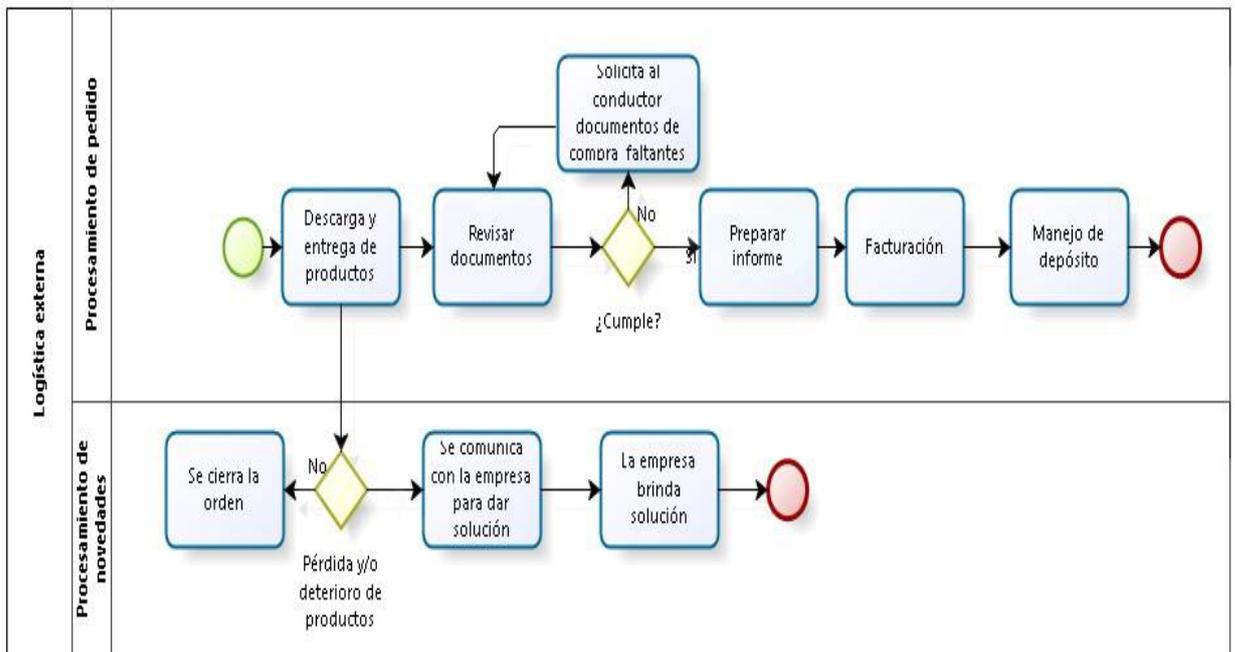


Figura . Diagrama de flujo del proceso de logística externa en Empresa Miranda SAC.

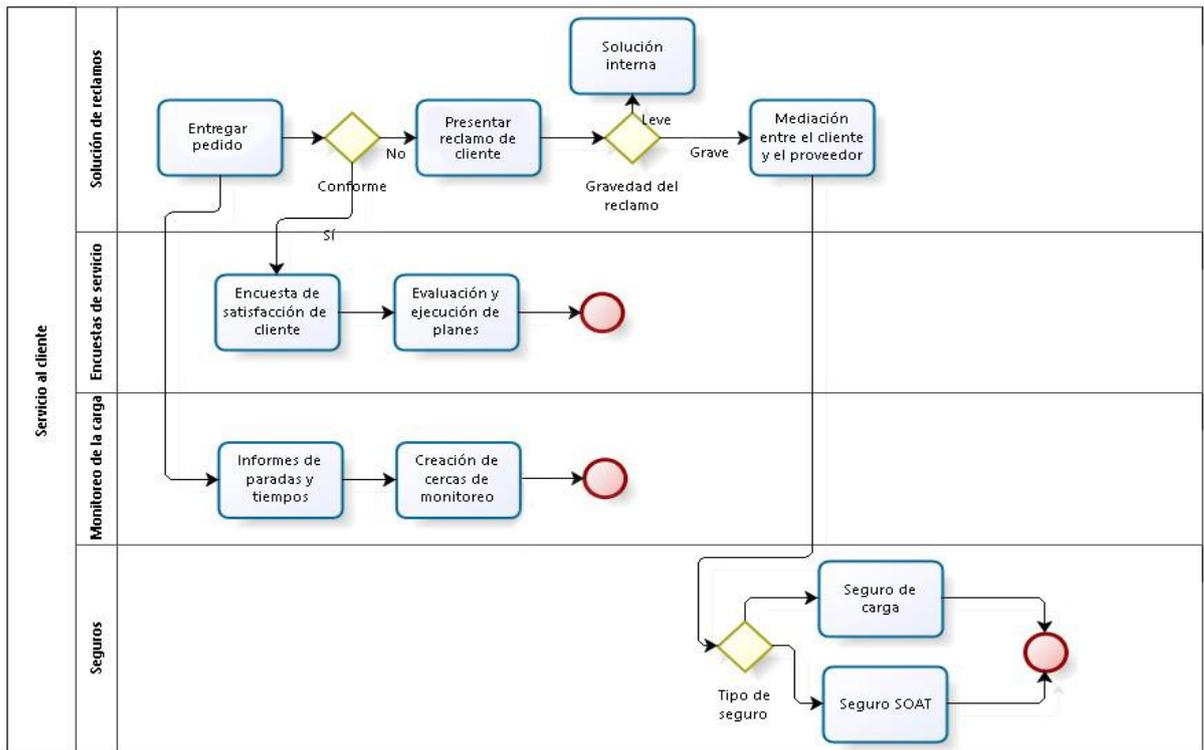
Fuente: Elaboración propia.

d. Proceso de Servicio al cliente

Es la actividad final de todos los procesos principales donde se ha realizado toda la parte del servicio de transporte y donde principalmente se busca el apoyo, la confianza y conformidad del cliente, lo que hará que sigan requiriendo de los servicios, y consolidarnos como un referente en el servicio diferenciado y diversificado del transporte pesado, dentro de esta etapa esta los siguientes subprocesos:

- a) Recepción de quejas.
- b) Realización de encuestas.
- c) Elaboración de informes de rastreo y monitoreo satelital.
- d) Asignación de cobertura por daño al ambiente por un seguro ambiental.
- e) Asignación de cobertura por daños a terceros y a la misma unidad.

Diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente en Empresa Miranda SAC



Powered by
bizagi
Modeler

Figura .. Diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente en Empresa Miranda SAC.

Fuente: Elaboración propia.

8. Registro de información para la administración logística en Empresa Miranda SAC.

Considerando que la información es el eje entorno al cual gira la parte logística, en Empresa Miranda SAC se requiere la recopilación de información para tomar decisiones. A continuación, se presenta los formatos para los registros en Empresa Miranda SAC:

a. Registro de existencias.

El registro de existencias en Empresa Miranda SAC sirve de apoyo para la labor en el control efectivo de las existencias, ya que una gestión confiable de los inventarios implica que la gerencia logre tener mejores decisiones respecto a la obtención de mercadería. El formato propuesto para el registro de existencia en Empresa Miranda SAC es el siguiente:

9. Especificaciones de compra

Documento técnico que muestra forma precisa las características básicas que deben cumplir los alimentos, materias primas, productos que adquieren del proveedor.

MIRANDA SAC
TARJETA DE ESPECIFICACIÓN DE COMPRA

PROVEEDOR:

LOCALIZACIÓN:

MERCANCIA:

TELÉFONO:

FECHA:

| PRODUCTO: | |
|--------------------------------|--|
| Denominación de venta | |
| Presentación | |
| Volumen | |
| Características fisicoquímicas | |
| Características organolépticas | |
| Etiquetado | |
| Condiciones de conservación | |
| Condiciones de distribución | |
| Peso | |
| Talla | |

FIRMA PROVEEDOR

NOMBRE:

DNI:

10. Registro de movimientos

Este permite que en almacén de Empresa Miranda SAC se de un control eficiente de la salida de mercadería para su transporte hacia los clientes de la empresa. De manera que, se propuso el siguiente modelo de registro de movimientos:

| Comprobante de despacho y recepción - Empresa Miranda SAC | | | | |
|---|--------|-----------------|--------------------|-------------|
| | Fecha: | | N° de transacción: | |
| | | | Destinatario: | |
| | | | | |
| | | | | |
| PRODUCTO | | GCantidad | | COMENTARIOS |
| | | Surtida | Recibida | |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| | | Autorizado por: | | Fecha: |
| | | Mandado por: | | Fecha: |
| | | | | |
| | | Recibido por: | | Fecha: |
| | | | | |

11. Sistema de control de almacén

A. Almacenamiento y control

El almacenamiento en Empresa Miranda SAC debe asegurar la probidad física de los bienes y sus empaques, en sus establecimientos de almacenamiento, hasta el momento de su distribución y logre llegar a su destino. Las actividades clave para esta actividad en Empresa Miranda SAC son las siguientes:

El recibimiento y supervisión del mismo. En Empresa Miranda SAC, esta tarea deberá llevarse a cabo en el proceso de la descarga de los vehículos e inclusive la supervisión sensorial de los bultos traspasados para certificar que los bienes no padecieron de algún perjuicio mientras se realizaba el traslado. En el desarrollo de esta labor, es necesario verificar que las cantidades de los bienes recibidos y compararlos con el detalle tanto como de la factura como el de envío.

Al almacenar los abastecimientos. Tal proceso implica trasladar los bienes desde el punto donde se realizó la descarga, o también el lugar donde se realizó la recepción, continuamente entregarse para realizar el almacenamiento hasta el área detallada del almacenamiento (ya sea un estante, un anaquel, un piso, etc.). es necesario tomar nota adecuadamente en los archivos de las existencias correspondientes cada movimiento de los bienes que ingresan o se retiran del depósito de la Empresa Miranda SAC; un procedimiento de inspección de los inventarios contribuye a efectuar tales reportes. De manera que lo más recomendable es almacenar los bienes en el mismo instante que son recepcionados, sin tener en cuenta si es que el procedimiento de los reportes se lleva a cabo de una forma manual o automática.

Preparación y empaque. El ejecutar la preparación de los pedidos (o detalles de envío), conlleva a encontrar a los bienes, retirarlos del inventario y tenerlos listos para llevar a cabo el envío. Siempre que se realiza el empaque o se vuelve a realizar el empacado de los bienes, deduce etiquetar adecuadamente el nuevo paquete.

Embarque. Para certificar la exactitud del embarque, es necesario que se compare el detalle de los bienes y sus importes referido a las solicitudes de los envíos (o peticiones) anteriormente a iniciar a preparar la documentación del embarque requeridos y el cargamento sobre las mercaderías para el traslado. De manera que para lograr impedir que estos bienes padezcan perjuicios en el lapso de ser

trasladado, es importante que se acomoden y protegan en el interior del carro según lo indique las exigencias y condiciones de cargamento y traslado adecuados en Empresa Miranda SAC.

Pautas para el almacenamiento:

| Instrucciones de almacenamiento | Importancia del procedimiento | Actividades |
|--|--|---|
| Limpiar, desinfectar el área de almacén frecuentemente. | Una vez limpio y desinfectado el almacén (debe evitarse el ingreso de comidas y bebidas), ya que las plagas, como ratas, percibirán una mínima atracción por los espacios del almacén. | Periodicidad: Lunes, miércoles, viernes. |
| Almacenar todos los bienes en un espacio que se encuentre totalmente seco, bien alumbrado y ventilado sin que se exponga a la luz del sol. | El calor extremo y la exposición directa a la luz del sol pueden degradar algunos productos y acortar su vida útil. | Ambientación: ventilación en techo del local. Iluminación de espacios oscuros. |
| Evitar la infiltración del agua. | El agua es capaz de arruinar los bienes y sus empaques. Pese a que un bien no logre a dañarse debido al agua, y el empaque si este lo hace que se vuelva inaceptable ante los clientes que contratan los servicios de Empresa Miranda SAC. | Periodicidad: revisión del techo antes de temporada de lluvia (setiembre) |
| Garantizar la disponibilidad y el fácil acceso al equipo de amparo en defensa de | Paralizar un incendio anteriormente hacer propagado contribuirá a economizar gran cantidad de dinero en bienes, tales como la misma área de | Ubicación de extintores en oficina, zona frigorífica y áreas de almacenamiento. |

| | | |
|---|--|--|
| incendios, y que por ende el personal se encuentre capacitado para su uso. | almacenamiento. | |
| Mantener espacios que contenga una cadena de frío para bienes que lo necesiten. | La acumulación en frío y la cadena de frío, se considera importante para mantener de la vida útil de estos productos que lo requieren. | Conservar área frigorífica operativa. Mantenimiento preventivo de manera semestral. |
| Los productos inflamables deben separarse de otros. | Algunos productos son muy inflamables, por lo que su almacenamiento debe realizarse con cuidado. | Clasificación de productos según características y nivel de rotación. |

B. Diseño del almacén

Cuando se realiza diseño de un almacén, es necesario tener en cuenta la habilidad de ingresos y retiros del depósito y la forma de acumulación es mayormente seguro, según los caracteres de los bienes, la forma del traslado en el interior del almacén, el giro de los bienes, el grado del inventario a conservar, el embalaje y los pasos específicos de la elaboración de las ordenes.

Diseño de almacén para Empresa Miranda SAC

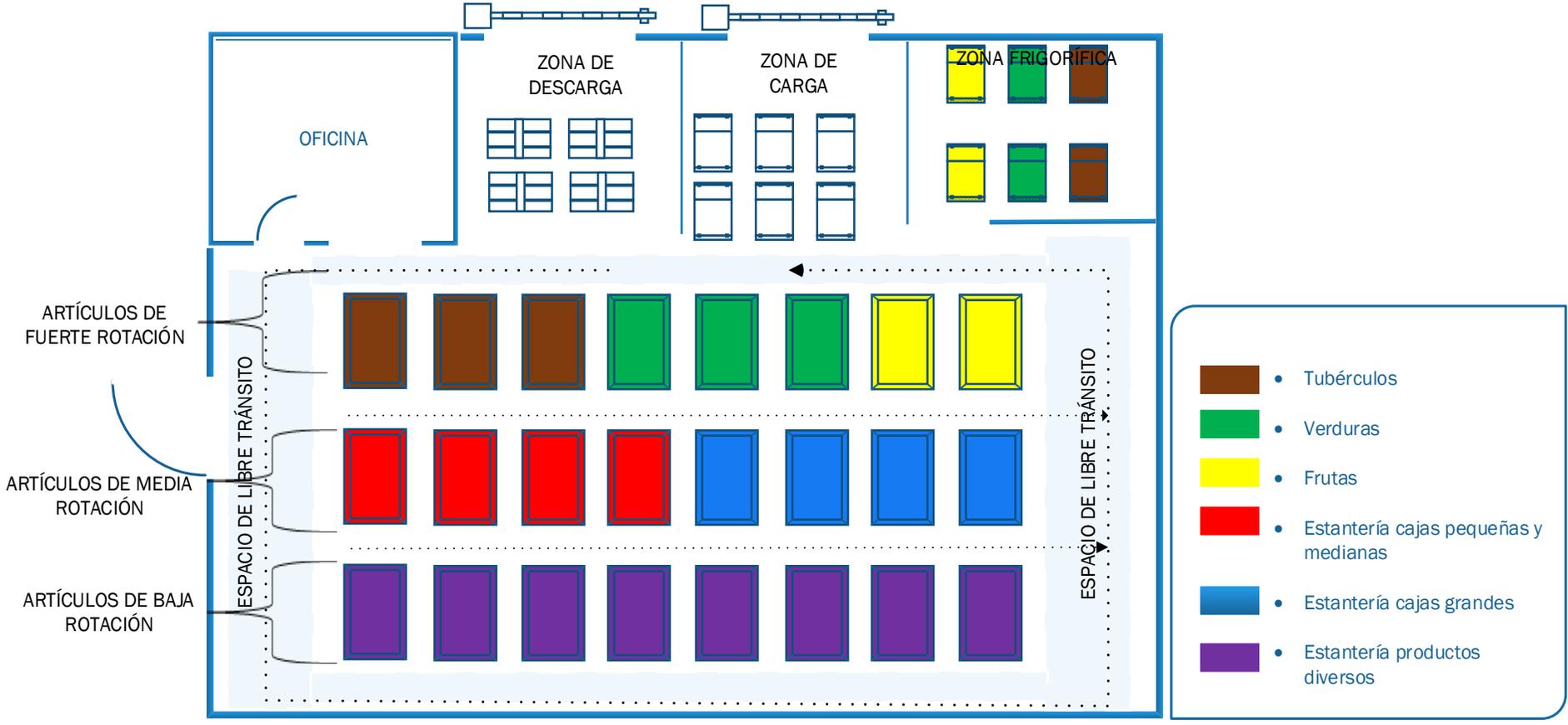


Figura . Layout Empresa Miranda SAC.
Fuente: Elaboración propia.

Organización física del almacén

Al clasificar el lugar de todos los productos adquiridos por la empresa, lo que se tendrá como resultado es un almacén organizado, es decir, que cada referencia debe tener estipulado un lugar específico en el depósito y cada lugar debe tener asignada referencias específicas.

C. Codificación de productos

Una codificación totalmente basada en números y en forma continua se considera lo más aceptable, para que la Empresa Miranda SAC utilice en su sistema de control del almacén, en consecuencia, su averiguación a través del catálogo y su lugar en los registros del programa.

De acuerdo al Manual de la Codificación y tipificación Estándar, el código de barras se encuentra compuesto por medio de 2 segmentos fundamentales:

Código: Esta escritura alfanumérica o únicamente numeral la cual determina el componente de mercantilización, logística, y entre otros más componentes.

Símbolo: La representación gráfica de este código se encarga de conceder el acaparamiento de sus datos de una forma automática por medio de la lectura.

Código de barras para productos Empresa Miranda SAC

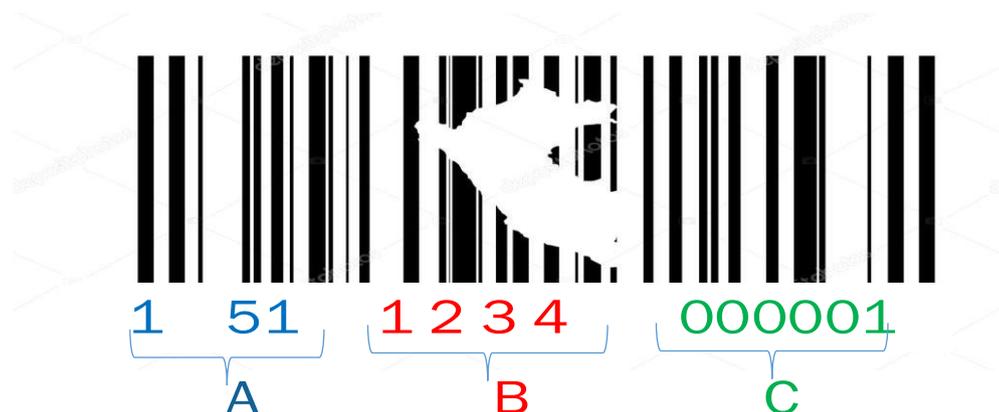


Figura . Modelo para codificación de productos.

Fuente: Elaboración propia.

A: Prefijo del país, determinado por el EAN respectivamente según al país al que pertenecen.

B: Código de la compañía formadora, determinado por el mismo EAN Internacional en cada uno de los países.

C: Dígito de Control, dígito que permite verificar que la lectura del código haya sido correcta es determinado mediante un algoritmo por la EAN.

D. Codificación de ubicaciones

En tales contextos si es recomendable hacer uso de códigos alfanuméricos, siendo de utilidad para lograr reconocer el espacio (área) a la que corresponden, continuamente le siguen las hileras en donde se encuentran, la columna en los interiores de tal hilera y el grado o la elevación en la que se encuentra ubicado de modo que se sugiere la siguiente forma codificación.

AA - RR – PP – NN

Nomenclatura:

AA: Área

RR: Rack

PP: Fila

NN: Nivel

Codificación de estantes para productos

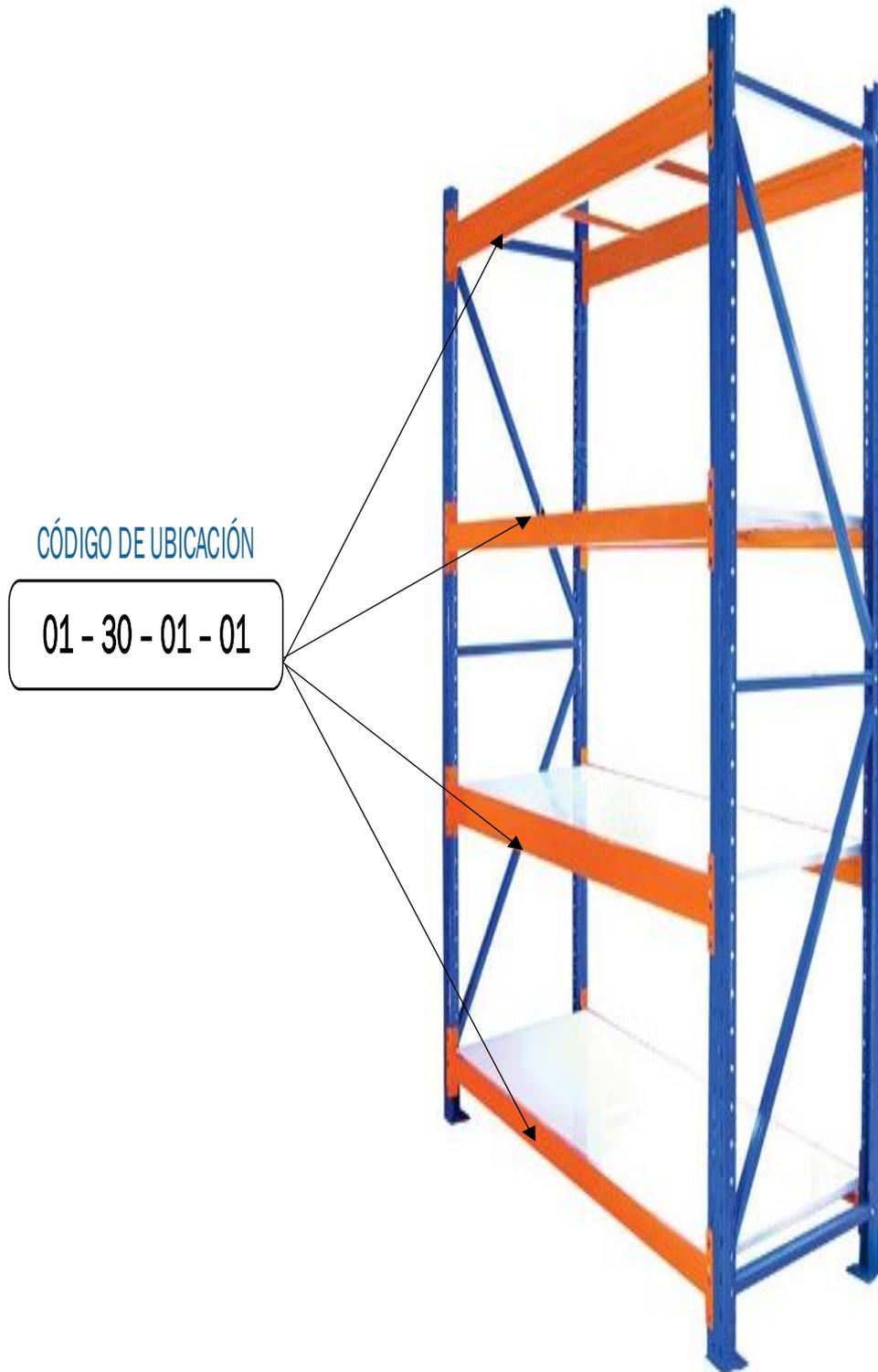


Figura 30. Codificación de estantes para productos Empresa Miranda SAC

Fuente: Elaboración propia.

E. Recepción

Seguidamente, se puntualizan tales acciones del procedimiento de aceptación:

Entrada de todos los vehículos pesados y la descarga de la mercadería.

Inspección sobre la calidad de la mercadería recepcionada.

Comunicar a través de la declaración de un documento de entrada de la mercadería en que a su misma vez se manifieste el estado en el cual se recepciono y la información del lugar donde se encuentra ubicados dentro del almacén.

Comunicación continúa sobre la entrada de las mercaderías con la finalidad de conservar al día todos los archivos de reserva en el depósito.

Proceso de recepción de productos

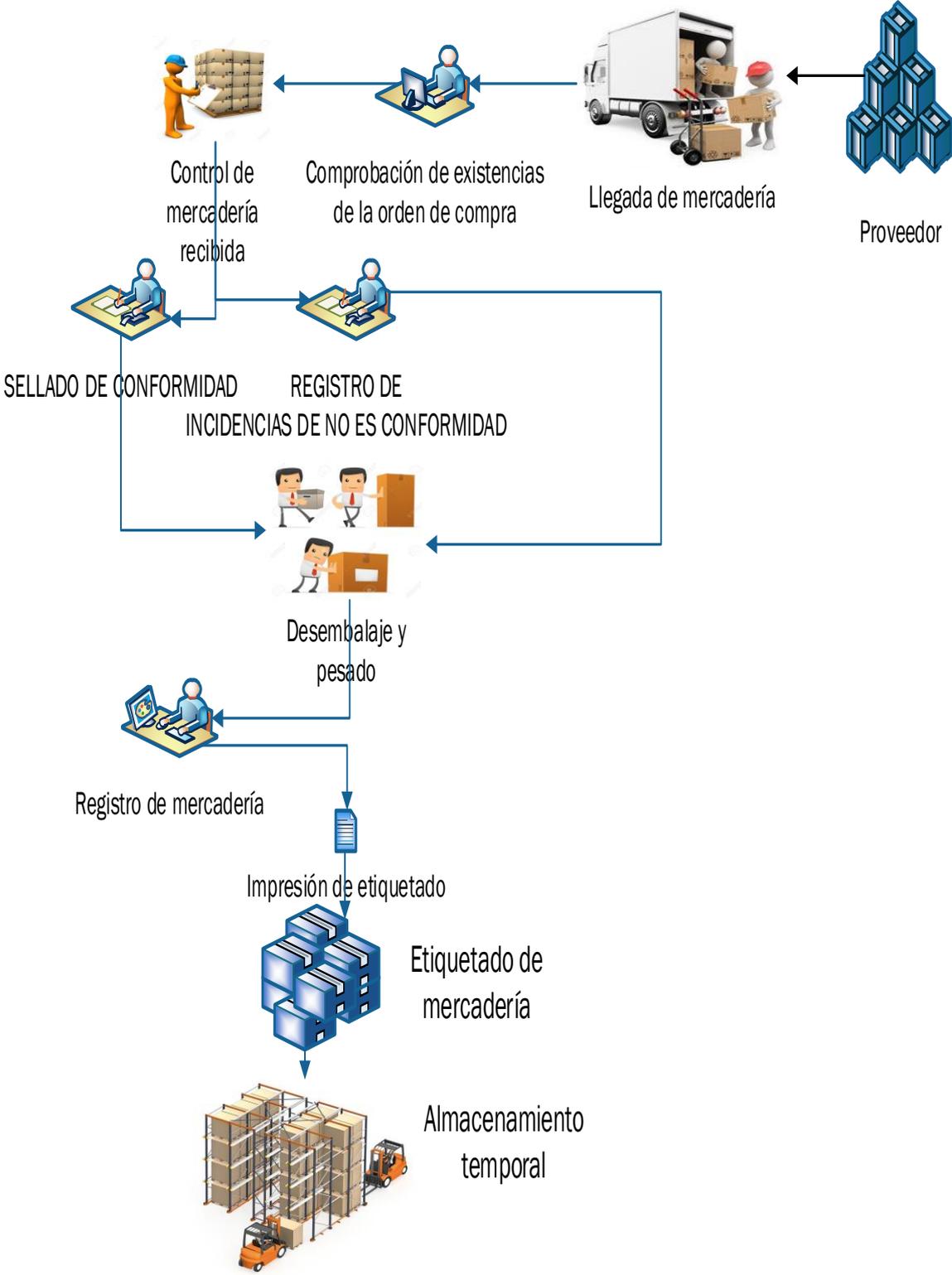


Figura 31. Proceso de recepción de productos Empresa Miranda SAC.

Fuente: Elaboración propia.

F. Almacenamiento

Esta área viene hacer el área física ocupada por todas las mercaderías que se encuentran acumuladas, tales como la estructura de anaqueles y cualquiera de los demás medios de almacenamiento empleado.

Estos niveles de asistencia que brinda la Empresa Miranda SAC en el almacén deben ser:

- a) Disponibilidad de inventarios
- b) Calidad de los inventarios (ausencia de pérdidas, mantenimiento adecuado de las mercaderías).
- c) Entregas adecuadas (no existen faltas)
- d) Soporte: Precisión en los inventarios, datos de los inventarios, metodologías basadas en el acaparamiento y lumbreras horarias
- e) Otros servicios: envases, embalajes, ensamblajes naturales, inspección de calidad de la mercancía, entre otros.

Principios de almacenaje

Los principios que se considera para Empresa Miranda SAC respecto al almacenamiento son los siguientes:

- a) Espacio utilizado, usando a lo máximo la capacidad del volumen de acumulación utilizable.
- b) Tráfico interior, este depende según el tamaño de distancias a transitar y el grado de periodicidad con la que se realicen tales movimientos.
- c) Movimientos, desarrollando al optimo conveniencia de los recursos que se hallen disponibles, asimismo el uso del cargamento completo.
- d) Riesgos, es necesario tener en cuenta que unas correctas condiciones tanto ambientales como de seguridad aumentan notablemente el nivel de productividad de los colaboradores.

G. Identificación de indicadores para la gestión del almacén en Empresa Miranda SAC.

Se hace mención a ciertos indicadores que se consideran útiles para lograr evaluar la conducta de estas operaciones logística de la Empresa Miranda SAC.

Ejemplo de orgenes entregados justo a tiempo esta en anexo 03.

| Indicador | Detalle | Cálculo |
|--|--|---|
| Ordenes entregados justo a tiempo | Calcular la entrega de las ordenes a los usuarios concluyentes según los tiempos ya convenidos. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas entregadas dentro del lapso de tiempo acordado en el periodo A}}{\text{N}^\circ \text{ Total de facturas emitidas en el periodo A}}$ |
| % de Validación de las entradas Importadas y de las Nacionales | Calcula la realización sobre el procedimiento del recibimiento y confirmación en los que concierne las 24 horas, partiendo en el comienzo de descarga hasta ser puesta en el sistema. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de embarques recepcionados y confirmados en el lead time acordado de 24 horas}}{\text{Total de embarques recepcionados en el periodo A}}$ |
| Devoluciones | Calcula la cantidad de lo que se consideran las facturas que llegan hacer devueltas por parte del cliente causado por dificultades asociadas al encaragdo de la logística y del proceso. | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de facturas devueltas por clientes en el periodo A}}{\text{Total de facturas emitidas en el periodo A}}$ |
| Faltantes de inventario | Calcula la cantidad en porcentaje basado en unidades no se encontraban disponibles (carente) en el inventario, | $\frac{\text{N}^\circ \text{ de unidades no disponibles (faltantes de inventario) en el periodo A}}{\text{Total de unidades teóricas disponibles en el periodo A}}$ |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | manifestadas a través de un conteo o agrupaciones de conteos cíclicos. | |
| Exactitud de Registro de Inventario | Calcula el porcentaje de desvío que existe entre lo que es el monto del inventario teórico y el monto del inventario ejecutado. | $\frac{\text{Total de diferencias detectadas en el periodo A sistema)}}{\text{Total del inventario contado en el periodo A}}$ |
| Exactitud de Lotes | Calcula el porcentaje de líneas de inventario que solicitan ser rectificadas por algun error en los lotes de los productos manifestados durante un conteo o conjunto de conteos. | $\frac{\text{Líneas de reclasificación de lote en el periodo A sistema)}}{\text{Total de líneas contadas en el periodo A}}$ |
| Exactitud de Ubicaciones | Calcula el porcentaje de líneas de inventario que solicitan ser rectificadas por algun error en los lotes de los productos manifestados durante un conteo o conjunto de conteos. | $\frac{\text{Líneas de reclasificación de lote en el periodo A sistema}}{\text{Total de líneas contadas en el periodo A}}$ |

12. Identificación indicadores generales para la gestión de Empresa Miranda SAC

Para el calculo de la realizacion de los primordiales objetivos indispensables de la organización y de la seguridad del trabajo por parte de sus trabajadores en lo que es la cadena de valor de esta misma, se hacen uso de indicadores que se detallan a continuación:

a. Indicadores de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente

A. Índice de frecuencia

| Indicador | Definición | Formulación |
|----------------------|---|---|
| Índice de frecuencia | Evaluación que manifiesta la cifra de defectos en función a la imposibilidad de cualquiera de los tipos por cada millón de las horas trabajadas. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{N^{\circ} \text{ accidentes} * 10^6}{HHT}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Evaluar y contrastar la frecuencia de incidencias de las unidades para plantear actividades que ayuden a prevenir, de esta manera eliminar el importe de sucesos acontecidos. | HHT: horas hombre trabajadas. 10 ⁶ : cantidad horas hombre promedio |
| | | Se obtiene de: Sistema SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente) |

B. Índice de Severidad

| Indicador | Definición | Formulación |
|---------------------|--|---|
| Índice de Severidad | Apreciación que enuncia los días que se pierden provocado por la incapacidad de cada un millón de horas trabajadas, mejor dicho, vincula la gravedad de las contusiones con la cantidad de horas de trabajo perdido. | Índice de severidad |
| | | $\frac{\# \text{ de días perdidos por incapacidad} * 10^6}{HHT}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Calcular y vigilar días vanos causado por incidentes. Plantear métodos de control con actividades de prevención para minimizar la severidad de accidentes. | HHT: horas hombre trabajadas. 10 ⁶ : cantidad horas hombre promedio. Se obtiene de: Sistema SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente) |

Índice de Accidentabilidad

| Indicador | Definición | Formulación |
|----------------------------|---|--|
| Índice de Accidentabilidad | Estimación la cual manifiesta y mezcla la continuidad y rigidez de incidentes como un único indicador para evaluar el nivel de accidentes. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{IF * IS}{1000}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Calcular y cotejar el grado de accidentabilidad mezclando la periodicidad y rigidez almacenada de accidentes en relación a los años anteriores. | IF: Índice de frecuencia acumulada IS: Índice de severidad acumulada Se obtiene de: Sistema SSOMA (Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente) Reporte Mensual Estadísticas. |

b. Indicadores de Gestión de Calidad

Nivel de Satisfacción de cliente

| Indicador | Definición | Formulación |
|----------------------------------|--|---|
| Nivel de Satisfacción de cliente | Apreciación que manifiesta el grado de complacencia del usuario en relación a encuestas efectuadas acerca del servicio ofrecido y quejas asentadas en el mes. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\#SC}{\#SNC + \#SC + \#Obs.} * 100$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Tomar medidas para aminorar las quejas y los lamentos de los usuarios y de la misma manera continuar aplicando las adecuadas prácticas estimadas por los usuarios. | #SC= Número de Solicitudes Conformes. #SNC= Número de solicitudes no conformes. #Obs.= Número de observaciones. |
| | | Se obtiene de: |
| | - Encuestas de satisfacción al cliente - Call center de quejas y reclamos - No conformidades del servicio | |

c. Indicadores de Gestión en Operaciones

Operatividad de Flota

| Indicador | Definición | Formulación |
|-----------------------|---|---|
| Operatividad de Flota | Estimación que enuncia el grado de productividad de la flota. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\%OTC \text{ Prom.} * \%Ope. \text{ Camiones Prom.}}{\%Oper. \text{ CAM Prom.}}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Calcular y inspeccionar el grado de productividad de la flota de unidades de Empresa Miranda SAC. | OPT Prom.: Operatividad Plataformas Promedio. Ope Camiones Prom.: Operatividad Camiones Promedio Ope CAM Prom.: Operatividad Camionetas Promedio. |
| | | Se obtiene de: |
| | Control de Viajes por Unidades. | |

d. Indicadores de Gestión Financiero

Índice de Solidez Financiera

| Indicador | Definición | Formulación |
|---|--|---|
| Índice de Solidez Financiera | Capacidad que posee la organización a un corto y también a un largo plazo con la finalidad de indicar su estabilidad financiera. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Ejercer decisiones durante un periodo de corto y largo plazo que favorezca en el control de las desviaciones financieras y enfocarlas al cumplimiento de los objetivos de la organización. | - |
| Se obtiene de: Estados financieros de cada año a carga del área de Contabilidad. | | |

Índice de Endeudamiento referido al Activo

| Indicador | Definición | Formulación |
|---|---|--|
| Índice de Endeudamiento referido al Activo | Señala la relación que se genera entre los activos de la compañía en base a los compromisos a un corto y un largo plazo. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Total Activos}}$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Plantear la toma de decisiones mediante un periodo estipulado, del cual puede ser en corto o largo plazo, que permita el cumplimiento de los objetivos. | - |
| Se obtiene de: Estados financieros de cada año a carga del área de Contabilidad. | | |

Índice de Margen de Utilidad Neta

| Indicador | Definición | Formulación |
|-----------------------------------|--|--|
| Índice de Margen de Utilidad Neta | Refleja el porcentaje obtenido de utilidades en relación a las ventas realizadas. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales(Ventas)}} * 100$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | El efectuar la Toma decisiones en un corto y un largo plazo los cuales conceder supervisar los extravíos financieros y orientarlas hacia los objetivos de la compañía. | - |
| | | Se obtiene de: |
| | Estados financieros de cada año a carga del área de Contabilidad. | |

Índice de Retorno

| Indicador | Definición | Formulación |
|------------------------------------|---|---|
| Retorno sobre el Capital Invertido | Calcula cuánto es que la rentabilidad ha conseguido los inversionistas basado en la inversión hecha en la compañía. | Índice de frecuencia |
| | | $\frac{\text{UT}}{\text{Ingresos Totales(Ventas)}} * 100$ |
| | Objetivo | Dónde |
| | Aumentar la rentabilidad de la compañía. | UT= Utilidad Operativa |
| | | Se obtiene de: |
| | Estados financieros | |

13. Transporte de mercadería

a. Documentos para el transporte de mercadería

A. Documentación para el transporte

Para la circulación de las mercaderías, la Empresa Miranda SAC cuenta en el lapso del movimiento del cargamento o mercadería a nivel de todo el país, con los documentos que se detallan a continuación:

Brevete del conductor

Tarjeta de propiedad de camión y del semirremolque (en caso sea necesario)

Póliza de seguro vigente

Seguro obligatorio de accidentes de tránsito – SOAT

Certificado de revisión técnica vigente

Certificado de habilitación vehicular

Certificado de capacitación del conductor

Guía de remisión, señala el nombre de la empresa de transporte, la asociación generadora de carga, datos que corresponen al trasladado.

Documentación para el control

La hoja de ruta es un instrumento ventajoso en función al control e intervención de salidas y llegadas de los vehículos desde que salen de la empresa por la mercadería adquirida hasta que llegan, o en todo caso, desde que salen de almacén con la mercadería que se dirige hacia el cliente.

a. Regulación de las horas de conducción

Las características vinculadas a los argumentos de medida de las horas de conducción son abordados en el Artículo 30 del Decreto Supremo No. 017-2009-MTC, indica que los conductores de los vehículos o transportes que se encuentran direccionados a la asistencia de los servicios ubicados en el transporte público de sujetos, con respecto al ámbito nacional y regional, no se efectuaran jornadas de conducción frecuentes, aquellas que sobre pasen las cinco horas de servicio en el caso del día, y más de cuatro horas en el servicio de las noches.

b. Consideraciones para la identificación de los niveles de emergencia

En el caso de Empresa Miranda SAC se ha determinado tres paralelismos de emergencia:

Nivel 1 (Incidente)

Emergencia mínima la cual logra ser registrado por los conductores de la compañía.

Inspeccionada con recursos adecuados.

Radica en una ruta con respecto a la falla mecánica, atropello de animales, entre otros, de los cuales necesitan reportarse y registrarse en la base de estadística a nivel mensual efectuado por la Compañía Miranda SAC.

Nivel 2 (Emergencia)

Emergencias que perjudican al chofer, al equipo de carga, a la mercancía.

Inspeccionada con recursos proporcionados por la misma entidad, del distribuidor y del usuario.

Implica la interposición de asociaciones de ayuda (PNP, Bomberos, Salud) y también de las jurisdicciones locales.

Nivel 3 (Crisis)

Emergencia que se efectúa por medio de un apoyo externo en la empresa.

| | Nivel 1 | Nivel 2 | Nivel 3 |
|-----------|---|--|--|
| Lesiones | Sin lesiones o primeros auxilios | Lesiones calificadas como atención médica | Lesiones mayores hasta fatalistas |
| Propiedad | Daños en el vehículo, pero que aún puede seguir con el transporte del viaje. | Daños del vehículo, que impiden el desarrollo de la continuidad del viaje. | No se puede continuar el transporte. |
| Social | Con intervención de la comunidad y/o autoridades. Operaciones sin restricciones/normales. | Con la intervención de la comunidad, autoridades locales, o policía. Operaciones restringidas. | Con la intervención de la comunidad, autoridades locales, o policía. Se paran las operaciones. |
| Proceso | Se cumple con el transporte en el día establecido. | Retraso en el transporte mayor a un día. | No se cumple con la entrega de mercadería según lo establecido. |

c. Identificación de niveles de riesgo

A. Riesgos en condiciones de seguridad

a. Riesgos al mismo nivel.

Es considerado como uno de los peligros mas afectados y habituales que se encuentran en el rubro de transporte. Además, indica que se produce por la cama del camión o sobre el suelo, tales como el muelle de carga, los aldaños del vehículo, entre otros.

Riesgos asociados a las condiciones de seguridad: Caídas al mismo nivel

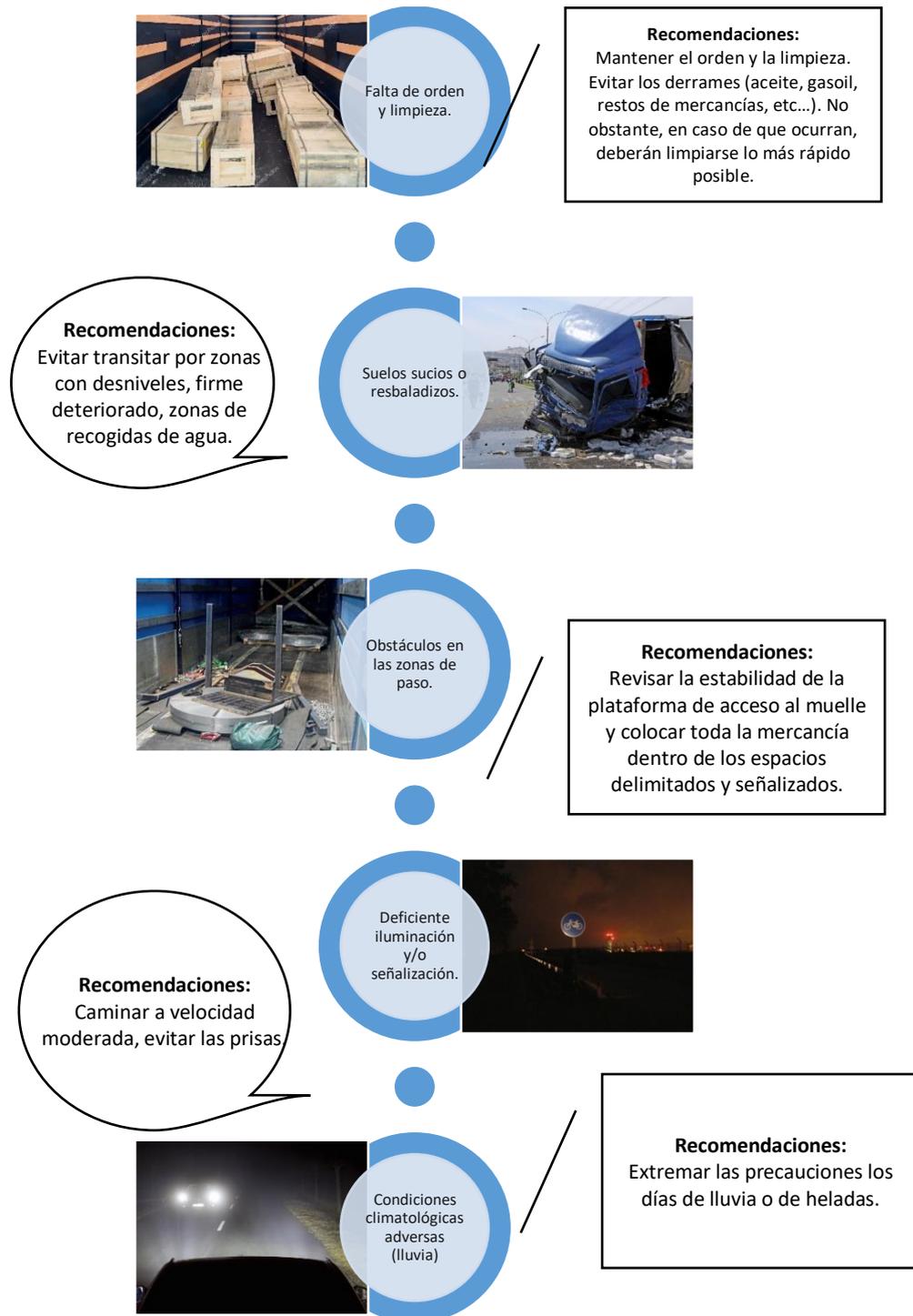


Figura 32. Caídas al mismo nivel.

Fuente: Elaboración propia.

b. Caídas a distinto nivel.

El incremento del número de accidentes en tal dicho sector se genera mediante la pérdida sobre el equilibrio del personal al ingresar a la cabina, o como comúnmente se conoce, la cama del camión. De tal manera, que se indican los métodos de prevención de caídas, de las cuales son plataformas de cargas o pasamanos, que permiten ofrecer superficies de trabajo segura para la altura adecuada y la comodidad..

Riesgos asociados a las condiciones de seguridad: Caídas a distinto nivel.

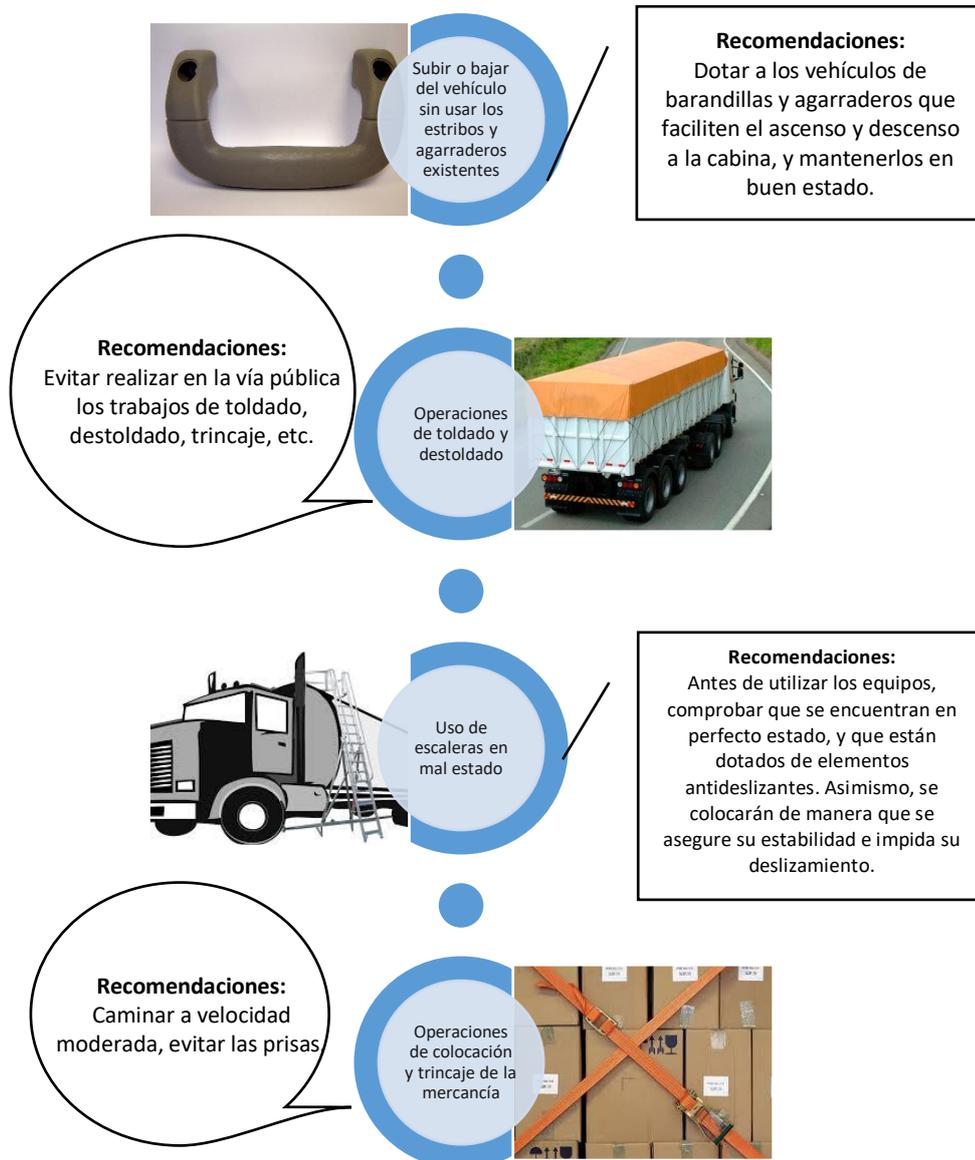


Figura 33. Caídas a dos niveles.

Fuente: Elaboración propia.

c. Atrapamientos por vuelco de vehículos o equipos de trabajo

Este tipo de peligros se genera fundamentalmente por medio del inadecuado uso del vehículo, en caso de la velocidad en exceso, las distracciones de los conductores, la utilización de los celulares, las deficiencias surgidas por la señalización de las vías de circulación, entre otros.

Riesgos asociados a las condiciones de seguridad: Atrapamientos por vuelco de vehículos o equipos de trabajo.

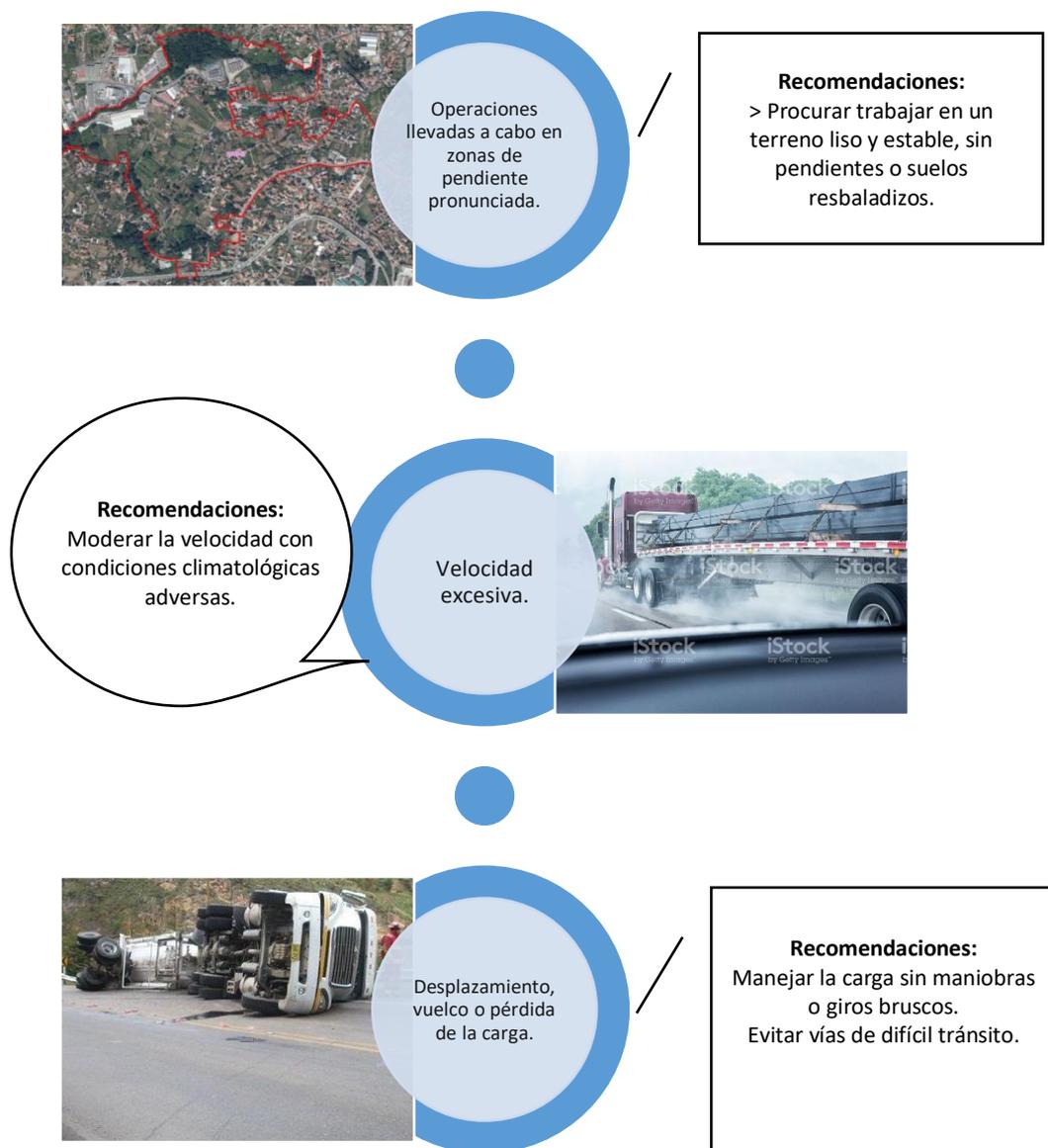
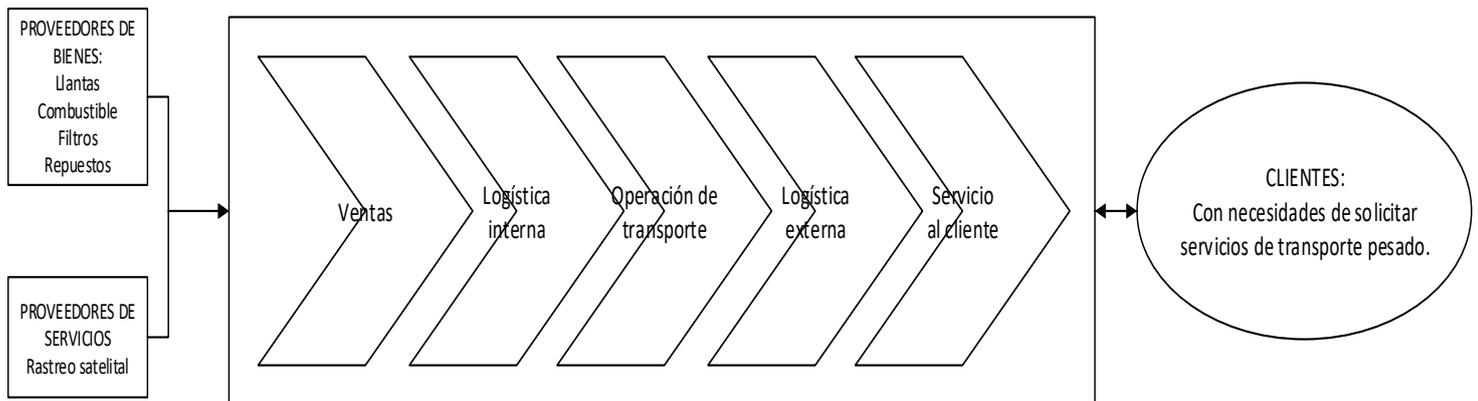


Figura 34. Atrapamientos por vuelco de vehículos o equipos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

14. Diseño del sistema logístico

Se basa en el planteamiento de cadena de abastecimiento que estriba del desarrollo de los requerimientos y preferencias de los usuarios, asimismo a las funciones desarrolladas por los diferentes períodos relacionados, después de lo expuesto anteriormente se puede decir que la cadena de suministros gráficamente se expresa de la siguiente manera:



La cadena de abastecimiento inicia con el usuario y el requerimiento del servicio de transporte pesado diversificado y diferenciado, la Empresa Miranda SAC a su vez se abastece con bienes con los cuales no tiene mayor interacción, también se requiere de la adquisición de servicios tales como el monitoreo y rastreo satelital, servicio con el que se mantiene una fuerte relación comercial porque a su vez es un servicio adicional que se ofrece al cliente directo de Empresa Miranda SAC, una vez completo los insumos y con su capacidad operativa necesarios para la operación; Empresa Miranda SAC ofrece los servicios de transporte que son solicitados por el cliente y requeridos por el flujo constante de información.

f. Ventas

Tabla 16

Ingresos por servicios logísticos

| INGRESOS POR SERVICIOS LOGÍSTICOS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| TIPO DE SERVICIO LOGÍSTICO | INGRESOS | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| Transporte de personal | 68.4 49,50 | 79.6 59,00 | 57.9 95,25 | 74.4 91,50 | 78.3 87,00 | 65.7 46,50 | 82.2 42,75 | 52.9 07,25 | 60.30 0,75 | 52.7 08,50 | 53.8 21,50 | 85.3 03,50 | 812.0 13,00 |
| Transporte de productos | 199. 850,50 | 230. 941,00 | 180. 854,75 | 216. 608,50 | 237. 413,00 | 212. 353,50 | 258. 107,25 | 166. 742,75 | 187.2 49,25 | 166. 191,50 | 189. 278,50 | 256. 596,50 | 2.502. 187,00 |
| TOTALES | 268. 300,00 | 310. 600,00 | 238. 850,00 | 291. 100,00 | 315. 800,00 | 278. 100,00 | 340. 350,00 | 219. 650,00 | 247.5 50,00 | 218. 900,00 | 243. 100,00 | 341. 900,00 | 3.314. 200,00 |

TOTAL INGRESOS POR VENTAS S/.3.314.200,00

De acuerdo a la Tabla 16, el total de ingresos por los servicios logísticos ofrecidos que obtuvo la empresa Miranda SAC en el año 2018 fueron de S/. 3.314.200,00, este ingreso equivale al ingreso que tiene la empresa por ventas. Al analizarse los ingresos por transporte de personal se pudo identificar que diciembre y julio, fueron los meses donde aumentó el requerimiento por el servicio con esto puede deberse a que la necesidad de traslado se incrementa debido a las festividades de medio y fin de año, en consecuencia, en dichos periodos la demanda aumenta, caso contrario en el mes de octubre, la demanda fue la menor en todo el año. De igual manera, en relación al transporte de productos, fue julio, seguido de diciembre los meses donde se tuvo la mayor demanda.

g. Ventas

Promedio de gastos mensuales para realizar el transporte de personal

Tabla 17

Gastos Varios del transporte

| CONSOLIDADO GASTOS VARIOS | GASTO MENSUAL |
|----------------------------------|----------------------|
| Combustible | 12.140,00 |
| Repuestos Automotrices | 9.840,00 |
| Viáticos Conductores | 5.823,00 |
| Viáticos Ayudantes | 4.212,00 |
| Otros Gastos | 8.620,00 |

TOTAL GASTOS VARIOS MENSUALES DEL TRANSPORTE

S/.40.635,00

TOTAL GASTOS MENSUALES PARA TRANSPORTE DE PERSONAL

S/.40.635,00

Según la Tabla 17, el total de gastos varios de transporte realizados mensualmente fue de S/. 40.635,00. En este gasto está incluido lo que cuesta cada mes transportar al personal de la empresa. Dentro del consolidado de gastos se aprecia que el combustible representa el mayor gasto en lo relacionado al transporte, con un promedio mensual de S/.12.140,00, frente a los S/. 4.212,00 de los viáticos de ayudantes, los cuales representan el menor gasto.

Promedio de compras y gastos mensuales para realizar el transporte de productos

Tabla 18

Compra de productos a transportar

| CARNES (FRIGORÍFICOS) | | | |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Mixtura de mariscos | 80 | 25,86 | 2.068,80 |
| Tilapia filete | 200 | 23,17 | 4.634,00 |
| Pollo entero x 1.8 kg s/menudencia | 1000 | 23,57 | 23.570,00 |
| Res aguja | 200 | 5,80 | 1.160,00 |
| Asado cuadrado | 200 | 28,10 | 5.620,00 |
| Asado pejerrey | 200 | 2,60 | 520,00 |

| Res bola lomo | 200 | 31,36 | 6.272,00 |
|------------------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| Carne molida | 50 | 15,63 | 781,50 |
| Corazón | 200 | 13,28 | 2.656,00 |
| Gallina | 140 | 10,44 | 1.461,60 |
| Chuleta de cerdo | 160 | 15,99 | 2.558,40 |
| VERDURAS (FRIGORÍFICOS) | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Manzana chilena roja | 400 | 1,26 | 504,00 |
| Mandarina | 400 | 1,90 | 760,00 |
| Membrillo | 60 | 9,97 | 598,20 |
| Limonos | 300 | 4,13 | 1.239,00 |
| Camote saco/50kg | 6 | 2,40 | 14,40 |
| Yuca saco /50kg | 6 | 3,14 | 18,84 |
| Cebolla roja /50kg | 4 | 4,70 | 18,80 |
| Zanahoria /50kg | 4 | 4,14 | 16,56 |
| Tomate | 200 | 5,26 | 1.052,00 |
| Zapallo italiano | 80 | 5,82 | 465,60 |
| EMBUTIDOS (FRIGORÍFICOS) | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Queso fresco bonle | 10 | 31,99 | 319,90 |
| Queso edam braedt | 10 | 28,50 | 285,00 |
| Aceituna negra olivalle | 100 | 2,20 | 220,00 |
| Pulpa de manzana | 50 | 3,00 | 150,00 |
| Pulpa de maracuyá | 50 | 3,00 | 150,00 |
| Pulpa de fresa | 50 | 4,00 | 200,00 |
| Queso mozzarella | 60 | 15,00 | 900,00 |
| Jamonada Cerdeña | 50 | 12,00 | 600,00 |
| Tocino | 12 | 10,50 | 126,00 |
| Chorizo parrillero precocido | 30 | 12,00 | 360,00 |
| Mantequilla | 50 | 10,00 | 500,00 |
| PRODUCTOS | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Vasos desechables 10 onzas | 2000 | 0,33 | 660,00 |
| Papel manteca | 1500 | 0,25 | 375,00 |
| Papel aluminio | 1500 | 0,32 | 480,00 |
| Jabón liquido | 200 | 3,00 | 600,00 |
| Guantes de caña larga | 200 | 24,67 | 4.934,00 |
| Tenedor descartable | 2000 | 0,18 | 360,00 |
| Cuchara descartable | 2000 | 0,18 | 360,00 |
| Bolsa plastica de 8x12 | 2000 | 0,12 | 240,00 |
| PRODUCTOS DE ASEO | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Unid.) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Jabón liquido | 50 | 10,44 | 522,00 |
| Papel higiénico | 80 | 19,69 | 1.575,20 |

| Servilleta | 30 | 20,16 | 604,80 |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|----------------------|
| Trapeadores virutex | 20 | 8,78 | 175,60 |
| Detergente industrial aro | 50 | 18,00 | 900,00 |
| Lejía aro galon/4lt | 50 | 24,00 | 1.200,00 |
| Lava- vajillas x kg | 50 | 10,00 | 500,00 |
| Espojas verde scotch brite | 30 | 1,99 | 59,70 |
| Aerosol spray sapolio | 50 | 6,00 | 300,00 |
| Escobas | 12 | 13,52 | 162,24 |
| Isopo para baño | 10 | 12,81 | 128,10 |
| ABARROTES | | | |
| PRODUCTOS | CANTIDAD (Kg) | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL MENSUAL |
| Arroz extra | 2400 | 4,07 | 9.768,00 |
| Azúcar blanca | 200 | 3,60 | 720,00 |
| Azúcar rubia | 400 | 3,81 | 1.524,00 |
| Leche evaporada pura vida x 410gr | 220 | 3,15 | 693,00 |
| Nescafe en frasco | 50 | 16,61 | 830,50 |
| Champiñones | 50 | 6,16 | 308,00 |
| Atún filete | 210 | 5,56 | 1.167,60 |
| Galleta Soda San Jorge | 70 | 10,36 | 725,20 |
| Lentejita | 100 | 10,98 | 1.098,00 |
| Frijol canario | 100 | 12,39 | 1.239,00 |
| Frijol panamito | 100 | 9,18 | 918,00 |

TOTAL EGRESOS MENSUALES POR COMPRA DE PRODUCTOS

S/.92.928,54

De acuerdo a la Tabla 18, donde especifica el promedio de compras y gastos mensuales para la realización del transporte de productos, en lo que respecta a la compra de productos, en el rubro de las carnes el producto de mayor adquisición es el pollo entero x 1.8 kg sin menudencia cuyo precio total mensual es de S/. 23.570,00 sobrepasando de manera muy elevada a los demás productos de este rubro.

En lo que respecta a las verduras, la mayor compra es de limones por un precio total mensual de S/1.239,00, y el menor es de camote saco por 50 kg con un total de S/. 14,40. En el rubro de embutidos, el queso mozzarella representa el producto de mayor demanda con un total de S/900,00 soles frente al tocino cuyo precio está en S/.126,00.

En compra de materiales, los guantes de caña larga son la mayor compra que se realiza con un total de S/. 4.934,00, en productos de aseo, de igual manera, el papel higiénico lo es en su rubro con un total de S/. 1.575,20 y, por último, en lo que respecta a abarrotes, el arroz extra tiene un precio total mensual de compra de S/9.768,00, superando

ampliamente a otros productos.

Finalmente, el total de egresos mensuales por compra de productos es de S/92.928,54.

Tabla 19

Gastos Varios del transporte

| CONSOLIDADO GASTOS VARIOS | GASTO MENSUAL |
|---------------------------|---------------|
| Combustible | 24.520,00 |
| Repuestos Automotrices | 12.840,00 |
| Viáticos Conductores | 5.823,00 |
| Viáticos Ayudantes | 4.212,00 |
| Otros Gastos | 8.620,00 |

**TOTAL GASTOS VARIOS
MENSUALES DERIVADOS
EXCLUSIVAMENTE DEL
TRANSPORTE**

S/.56.015,00

TOTAL COMPRAS Y GASTOS MENSUALES PARA TRANSPORTE DE PRODUCTOS

S/.148.943,54

Según la Tabla 19, el total de gastos varios mensuales derivados exclusivamente del transporte son de S/ .56.015,00, siendo al igual que la Tabla 17, el mayor gasto el realizado en combustible. Es así que el total de compras sumado al total de gastos mensuales que se realiza para el transporte de productos es de S/148.943,54.

Tabla 20

Resumen de gastos

| | GASTOS MENSUALES | GASTOS ANUALES |
|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Transporte de personal | S/.40.635,00 | S/.487.620,00 |
| Transporte de productos | S/.148.943,54 | S/.1.787.322,48 |
| TOTAL GASTOS | S/.189.578,54 | S/.2.274.942,48 |

Según los datos de la Tabla 20, en lo que respecta al resumen de gastos tanto de personal como de productos, el total de gastos mensuales es de S/189.578,54 soles y el total de gastos anuales es de S/. 2.74.942,48, donde se puede apreciar que la diferencia entre el gasto total realizado en el transporte de productos es mucho mayor al que se hace al trasladar al personal.

h. Planilla

Tabla 21

Planilla de trabajadores

| N° DE TRAB. | CARGO Y/O OCUPACIÓN | REMUNERACIÓN BÁSICA | TOTAL REM. MENSUAL | ESSALUD | CENTRO DE COSTO |
|-----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-----------------|
| 01 | Gerente | S/.1.500,00 | S/. 1.500,00 | S/. 135,00 | ADMINISTRACIÓN |
| 02 | Administradores | S/.1.200,00 | S/. 2.400,00 | S/. 216,00 | ADMINISTRACIÓN |
| 02 | Vendedores | S/.1.000,00 | S/. 2.000,00 | S/. 180,00 | VENTAS |
| 02 | Personal de Servicio | S/.930,00 | S/. 1.860,00 | S/. 167,40 | ADMINISTRACIÓN |
| TOTAL PLANILLA | | | S/. 7.760,00 | S/. 698,40 | |

| N° DE TRAB. | CARGO Y/O OCUPACIÓN | REMUNERACIÓN BÁSICA | TOTAL REM. MENSUAL | ESSALUD |
|-----------------------|------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 08 | Conductor de vehículos | S/.1.000,00 | S/. 8.000,00 | S/. 720,00 |
| 09 | Operadores de Máquina | S/.1.000,00 | S/. 9.000,00 | S/. 810,00 |
| 06 | Personal de Apoyo | S/.930,00 | S/. 5.580,00 | S/. 502,20 |
| TOTAL PLANILLA | | | S/. 22.580,00 | S/. 2.032,20 |

De acuerdo a la Tabla 21, el total de la remuneración hecha a todos los colaboradores del área administrativa y ventas, por mes, es de S/7.760,00 y Essalud representa el S/.698,40.

En relación a los trabajadores de puestos como conductor, operadores y el personal de apoyo, el total de la remuneración mensual es mayor, pagándose el monto de S/.22.580,00 y en Essalud se paga el monto de S/2.032,00. Siendo este grupo de colaboradores, el que representa el grupo más numeroso en la empresa.

i. Depreciación

Tabla 22

Detalle de depreciación de activos-fijos

| EQUIPOS DE TRANSPORTE | | | | | | | CENTRO DE COSTO |
|-----------------------|---|----------------------|------------------------|-----------|----------------------|---------------------|-----------------|
| CA NT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 02 | Camiones remolcadores (freightliner), | S/.170.850,00 | S/.341.700,00 | 20% | S/.68.340,00 | S/.5.695,00 | VENTAS |
| 01 | Camión furgón frigorífico | S/.23.115,00 | S/.23.115,00 | 20% | S/.4.623,00 | S/.385,25 | VENTAS |
| 01 | Camión furgón | S/.25.460,00 | S/.25.460,00 | 20% | S/.5.092,00 | S/.424,33 | VENTAS |
| 01 | Volquete | S/.49.915,00 | S/.49.915,00 | 20% | S/.9.983,00 | S/.831,92 | VENTAS |
| 01 | Camión de plataforma | S/.130.315,00 | S/.130.315,00 | 20% | S/.26.063,00 | S/.2.171,92 | VENTAS |
| 02 | Botes de madera de 30 toneladas de carga | S/.63.650,00 | S/.127.300,00 | 10% | S/.12.730,00 | S/.1.060,83 | VENTAS |
| 05 | Camionetas pick up | S/.77.720,00 | S/.388.600,00 | 20% | S/.77.720,00 | S/.6.476,67 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.541.025,00 | S/.1.086.405,00 | | S/.204.551,00 | S/.17.045,92 | |
| MAQUINARIA | | | | | | | CENTRO DE COSTO |
| CA NT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 02 | Cámaras frigoríficas estacionarias (para congelar y refrigerar) | S/.15.075,00 | S/.30.150,00 | 10% | S/.3.015,00 | S/.251,25 | VENTAS |
| 06 | Deslizadores fuera de borda | S/.1.260,00 | S/.7.560,00 | 10% | S/.756,00 | S/.63,00 | VENTAS |
| 01 | Banco de pruebas estacionario (para mantenimiento de válvulas) | S/.12.650,00 | S/.12.650,00 | 10% | S/.1.265,00 | S/.105,42 | VENTAS |
| 01 | Montacarga | S/.5.650,00 | S/.5.650,00 | 10% | S/.565,00 | S/.47,08 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.34.635,00 | S/.56.010,00 | | S/.5.601,00 | S/.466,75 | |
| HERRAMIENTAS | | | | | | | CENTRO DE COSTO |
| CA NT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 06 | Set de herramientas vehiculares | S/.260,00 | S/.1.560,00 | 10% | S/.156,00 | S/.13,00 | VENTAS |
| TOTAL | | S/.260,00 | S/.1.560,00 | | S/.156,00 | S/.13,00 | |
| MUEBLES Y ENSERES | | | | | | | CENTRO DE COSTO |
| CA NT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 02 | Silla Gerencial Giratoria | S/.230,00 | S/.460,00 | 10% | S/.46,00 | S/.3,83 | ADMINISTRACIÓN |
| 01 | Módulo de melanime | S/.810,00 | S/.810,00 | 10% | S/.81,00 | S/.6,75 | ADMINISTRACIÓN |
| 07 | Sillas de Oficina | S/.75,00 | S/.525,00 | 10% | S/.52,50 | S/.4,38 | ADMINISTRACIÓN |

| 02 | Estante de Melamine | S/.220,00 | S/.440,00 | 10% | S/.44,00 | S/.3,67 | ADMINISTRACIÓN |
|-------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------|-----------|--------------------|------------------|----------------|
| TOTAL | | S/.1.335,00 | S/.2.235,00 | | S/.223,50 | S/.18,63 | |
| EQUIPOS DIVERSOS | | | | | | | |
| CA NT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA DEP. | DEP. ANUAL | DEP. MENSUAL | |
| 03 | Computadora y Accesorios | S/.5.620,00 | S/.16.860,00 | 25% | S/.4.215,00 | S/.351,25 | ADMINISTRACIÓN |
| 02 | Impresora Multifuncional | S/.850,00 | S/.1.700,00 | 10% | S/.170,00 | S/.14,17 | ADMINISTRACIÓN |
| 01 | Teléfono | S/.139,00 | S/.139,00 | 10% | S/.13,90 | S/.1,16 | ADMINISTRACIÓN |
| TOTAL | | S/.6.609,00 | S/.18.699,00 | | S/.4.398,90 | S/.366,58 | |

| | | |
|--|----------------------|---------------------|
| TOTAL DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | S/.214.930,40 | S/.17.910,87 |
|--|----------------------|---------------------|

Según la Tabla 22, que indica el detalle de la depreciación de los activos-fijos, en el rubro de equipos de transporte, las cinco camionetas pick up es el vehículo que más se deprecia, donde a una tasa de 20%, su depreciación anual representa un S/77.720,00. El total anual de depreciación de equipos de transporte es de S/.204.551,00.

En lo que respecta a la maquinaria, las dos cámaras frigoríficas estacionarias (para congelar y refrigerar), representa el activo que más se deprecia, donde a una tasa de 10%, su depreciación cada año es de S/3.015,00. El total anual de depreciación de maquinaria es de S/. 5.601,00.

En las herramientas, los seis Set de herramientas vehiculares, es el único activo en su rubro y su depreciación anual, a una tasa de 10%, es de S/156,00. Todos los activos mencionados, pertenecen al Área de ventas.

La depreciación de los activos del Área de Administración, en el rubro de muebles y enseres, es poca, siendo el monto mayor el de la depreciación de un Módulo de melamine, que a una tasa del 10%, tiene como depreciación anual la cifra de S/. 81,00.

Por último, entre los equipos diversos, las tres computadoras adquiridas y sus accesorios, son el activo que más se deprecia, donde a una tasa del 25%, el valor anual de su depreciación representa S/. 4.215,00 anual, frente al total de rubro que es de S/.4.398,90.

Para finalizar, el total anual de la depreciación de activos fijos es de S/.214.930,40, mientras que el total mensual es de S/17.910,87, siendo los equipos de transporte los activos que más se deprecian y las herramientas que menor depreciación tienen.

Tabla 23*Detalle de amortización - Intangibles*

| INTANGIBLES | | | | | | | |
|--|-------------------------|--------------------|--------------------|----------|------------------|-----------------|----------------|
| CENTRO DE COSTO: ADMINISTRACIÓN | | | | | | | |
| CANT. | CONCEPTO | COSTO UNIT. | COSTO TOTAL | TASA AM. | AM. ANUAL | AM. MENSUAL | |
| 01 | Software Administrativo | S/.8.920,00 | S/.8.920,00 | 10% | S/.892,00 | S/.74,33 | ADMINISTRACIÓN |
| TOTAL | | S/.8.920,00 | S/.8.920,00 | | S/.892,00 | S/.74,33 | |
| TOTAL AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES | | | | | S/.892,00 | S/.74,33 | |

Según la Tabla 23, la adquisición de un software administrativo hecho por el Área de administración, está incluido como amortización de intangibles donde al mes se amortiza la suma de S/74.33, lo que al año sería un total de S/. 892,00.

j. Detalle de gastos

Tabla 24*Gastos administrativos*

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | GASTO MENSUAL | GASTO ANUAL |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|
| Remuneración Personal | S/. 5.760,00 | S/. 69.120,00 |
| Beneficios Sociales (ESSALUD) | S/. 518,40 | S/. 6.220,80 |
| Depreciación | S/. 385,20 | S/. 4.622,40 |
| Amortización | S/. 74,33 | S/. 892,00 |
| Gastos varios | S/. 120,00 | S/. 1.440,00 |
| TOTAL | S/. 6.857,93 | S/. 82.295,20 |

De acuerdo a la Tabla 24, el total mensual de gastos administrativos es de S/6.857,93, frente total anual que es de S/82.295,20. Dentro de estos, la remuneración al personal es el mayor gasto y la amortización, el menor.

Tabla 25*Gastos de ventas*

| GASTOS DE VENTAS | TOTAL | GASTO ANUAL |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|
| Remuneración Personal | S/. 2.000,00 | S/. 30.000,00 |
| Beneficios Sociales (ESSALUD) | S/. 180,00 | S/. 2.160,00 |
| Gastos varios | S/. 340,00 | S/. 4.080,00 |
| TOTAL | S/. 2.520,00 | S/. 36.240,00 |

Según la Tabla 25, el total mensual de gastos de ventas es de S/2.520,00, frente total anual que es de S/36.240,00. Dentro de estos, la remuneración al personal de ventas representa el mayor gasto y los gastos varios, el menor.

Tabla 26*Costos del servicio*

| COSTOS DEL SERVICIO | TOTAL | GASTO ANUAL |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| Productos e Insumos | S/. 189.578,54 | S/. 2.274.942,48 |
| Mano de Obra | S/. 24.612,20 | S/. 295.346,40 |
| CIF | S/. 17.525,67 | S/. 210.308,00 |
| TOTAL | S/. 231.716,41 | S/. 2.780.596,88 |

Según la Tabla 26, el total mensual de costos del servicio es de S/231.716,41, mientras que el total del gasto anual es S/2.780.596,88. La empresa tiene un gasto anual de productos y servicios de S/2.274.94,48, el cual es mucho mayor que el que representa la mano de obra (S/. 295.346,40) y el CIF (S/. 210.308,00).

k. Estado de resultados

Tabla 27

Estado de ganancias y pérdidas (en soles)

| | 2018 |
|--|----------------------|
| INGRESOS OPERACIONALES: | |
| Ventas Netas (Ingresos Operacionales) | 3.314.200,00 |
| Otros Ingresos Operacionales | 0,00 |
| Total Ingresos Brutos | 3.314.200,00 |
| | |
| COSTO DE VENTAS: | |
| Costo de Ventas (Operacionales) | -2.780.596,88 |
| Otros Costos Operacionales | 0,00 |
| Total Costos Operacionales | -2.780.596,88 |
| | |
| UTILIDAD BRUTA | 533.603,12 |
| | |
| Gastos de Ventas | -36.240,00 |
| Gastos Administrativos | -82.295,20 |
| Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos | 0,00 |
| Otros Ingresos | 0,00 |
| Otros Gastos | 0,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | 415.067,92 |
| | |
| Otros Ingresos y Egresos | 0,00 |
| Ingresos Financieros | 0,00 |
| Gastos Financieros | 0,00 |
| RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA | 415.067,92 |
| | |
| Participación de los Trabajadores | 0,00 |
| Impuesto a la Renta | -112.076,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT. | 302.991,92 |
| | |
| Ingreso (Gasto) Neto de Oper. Discont. | 0,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 302.991,92 |

De acuerdo a la Tabla 27, acerca del estado de ganancias y pérdidas en moneda soles, para el año 2018 el total de ingresos brutos representados por las ventas netas realizadas por la empresa Miranda SAC fue de S/. 3.314.200,00, mientras que el total del costo de ventas operacionales fue de -2.780.596,88 obteniéndose de esta manera, una utilidad bruta de S/. 533.603,12.

Estos gastos administrativos y de comercialización, dieron como resultados una utilidad operativa de S/415g.067,92, que es igual a decir el resultado del ejercicio antes del impuesto a la renta.

Al aplicarse el impuesto a la renta queda como utilidad neta la suma de S/302.991,92 siendo esta la utilidad del ejercicio para la empresa Miranda SAC en el año 2018.