



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Evaluación y Propuesta de Mejora de la Gestión Logística para
incrementar las ventas de la Empresa Zapatería Kiara Lizeth de la
ciudad de Tarapoto en el año 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Ordoñez Becerra Yojaira Lizet (ORCID: 0000-0001-6161-4688)

ASESOR:

Mg. Sevilla Angelaths Manuel Amadeo (ORCID: 0000-0001-6428-002X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Planeamiento y desarrollo de organizaciones

TARAPOTO – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta esta etapa de mi vida y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su bondad y amor.

A mis padres: Ricardo Ordoñez Saavedra y María Nélide Becerra Rafael, por el apoyo en todo momento, sus consejos, y sus valores que me ha permitido encaminarme por la senda del bien.

A mis hijas: Danna Francesca Pashanasi Ordoñez y Abby Antonella Núñez Ordoñez, por ser mis motivos para seguir adelante.

A mí querido esposo: Jonathan Renato Núñez Cárdenas por su amor y la motivación constante para continuar superándome profesionalmente

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi familia por ser mi mayor fortaleza.

A mis distinguidos docentes, por las experiencias y/o enseñanzas compartidas en las clases de proyecto de tesis.

A mis compañeros y colaboradores de la empresa “Zapatería Kiara Lizeth”, por el apoyo brindado con la información y documentación solicitada para el desarrollo de la presente tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	14
III. METODOLOGÍA	45
III.1. Tipo y diseño de investigación.	45
III.2. Variables y operacionalización.	46
III.3. Población y muestra	46
III.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	47
III.5. Métodos de análisis de datos	49
III.6. Aspectos éticos	50
IV. RESULTADOS	51
V. DISCUSIÓN	71
VI. CONCLUSIÓN	74
VII. RECOMENDACIONES	76
VIII. REFERENCIAS	77
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación de las ventas de los diez principales productos de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – año 2019.

Tabla 2 Evaluación de las ventas de los diez principales productos de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – año 2019.

Tabla 3 Percepción sobre la gestión de compras en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Tabla 4 Percepción sobre la gestión de inventarios en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Tabla 5 Percepción sobre la gestión del stock en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Tabla 6 Percepción sobre la gestión de distribución en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Tabla 7 Percepción sobre la gestión logística en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Tabla 8 Deficiencias y causas en la gestión logística de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2017.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ventas totales y diferencias con respecto a la meta programada en la Empresa Zapatería Kiara Lizet – años 2018 – 2019.

Figura 2 Percepción sobre la gestión de compras en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Figura 3 Percepción sobre la gestión de inventarios en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Figura 4 Percepción sobre la gestión del stock en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Figura 5 Percepción sobre la gestión de distribución en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Figura 6 Percepción sobre la gestión logística en los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa Zapatería Kiara Lizet de la ciudad de Tarapoto el año 2019, tuvo como propósito evaluar, los resultados de sus ventas en los dos últimos años, la actual gestión logística desarrollada por la empresa y elaborar una propuesta que permita mejorarlas. Para el efecto se identificó de manera diagnóstica la problemática de la empresa la cual se halla referida a la gestión de compras, de sus inventarios, del stocks y su gestión de distribución, aspectos que están redundando en el hecho de que la empresa no pueda cumplir con sus metas de ventas programadas y conseguir por lo tanto la rentabilidad esperada, Teniendo como sustento teórico y tecnológico la propuesta de Anaya Tijero, se propuso en primer lugar evaluar la actual gestión logística, las ventas alcanzadas y elaborar la propuesta. Los resultados se obtuvieron siguiendo una investigación de tipo no aplicada, de nivel descriptivo y con un diseño no experimental transaccional. Se utilizó una muestra de tipo censal pues se comprendió a los 25 colaboradores de la empresa a quienes se les aplicó un cuestionario tipo encuesta validado por juicio de expertos y con un índice de confiabilidad alfa de Cronbach de 0,838, las ventas fueron evaluadas teniendo como fuente el registro de ventas de los años 2018 y 2019. Como resultado se obtuvo que si bien las ventas han aumentado la brecha entre la meta programada y lo obtenido varía entre el 27 y 23 % en los respectivos años estudiados. La gestión logística es apreciada como regular tal como se manifestó en las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo del orden del 56 %. Siguiendo la metodología propuesta por Anaya Tijero y conociendo las deficiencias y causas en los resultados obtenidos se ha elaborado la propuesta que permitirá mejorar la gestión logística y por ende las ventas de la Empresa Zapatería Kiara Lizeth de la ciudad de Tarapoto.

Palabras clave: Gestión Logística, Ventas.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Kiara Lizet Shoe Company of the city of Tarapoto in 2019. Its purpose was to evaluate the results of its sales in the last two years, the current logistics management developed by the company and develop a proposal that allows to improve them. For this purpose, the problem of the company was identified in a diagnostic manner, which is related to the management of purchases, inventories, stocks and distribution management, aspects that are redounding in the fact that the company cannot comply with its programmed sales goals and therefore achieve the expected profitability. Taking as a theoretical and technological support the proposal of Anaya Tijero, it was proposed in the first place to evaluate the current logistic management, the sales reached and elaborate the proposal. The results were obtained following a non-applied type of investigation, of a descriptive level and with a non-experimental transactional design. A sample of census type was used because it was understood to the 25 collaborators of the company to whom a survey questionnaire was applied, validated by expert judgment and with an alpha reliability index of 0.838, the sales were evaluated having as source the sales record for Iso years 2018 and 2019. As a result, it was found that although sales have increased the gap between the programmed goal and the obtained one, it varies between 27 and 23% in the respective years studied. The logistics management is appreciated as regular as stated in the responses, neither in agreement nor in disagreement of the order of 56%. Following the methodology proposed by Anaya Tijero and knowing the deficiencies and causes in the results obtained, the proposal has been prepared that will improve the logistics management and therefore the sales of the Kiara Lizeth Shoe Company of the city of Tarapoto.

Keywords: Logistics management, sales

I. INTRODUCCIÓN

La realidad problemática de la presente investigación está basada en realizar un análisis del mundo empresarial de hoy, como sabemos es más competitivo y es difícil generar ganancias, los organismos o empresas indagan de manera permanente mejoras que les permitan hacerse cada vez más competitivas. En este sentido es entendible que las gerencias sean conscientes de la importancia que encierra la mejora continua, especialmente, en la gestión de logística es el eje fundamental de la organización en el momento de proporcionar mayor valoración de los clientes y/o usuarios al mismo tiempo reduciendo los costos de operación. Así mismo es un hecho real mencionar que la logística cumple un rol esencial en cualquier actividad económica empresarial está a su vez se encuentra olvidada por parte de la dirección de la empresa, sin embargo, así mismo en la actualidad se observa el valor para el desarrollo de la misma, mostrándose de forma creciente la adopción como herramienta de gestión. Por otro lado el actual desarrollo económico y social ha permitido que en nuestra localidad se generen numerosas Mypes comercializadoras de ropa de vestir y de calzado, nuestra sociedad consumista demanda cada vez de una oferta variada y adecuada, en cuanto a estilos, modas y precios; en este sentido existe un buen número de “Zapaterías” que ofertan productos de diferentes tipos, calidad y precios, algunas de ellas con mucho éxito y otras que a pesar del buen comportamiento del mercado tienen problemas con su permanencia. Entre las que subsisten, por lo menos con más de diez años de antigüedad se encuentran: “Zapatería Detalles”, “Zapatería Shoes Center” y “Zapatería Cuna de Campeones” a las que denominaremos “Competencia Directa” y “Zapatería Chávez”, “Zapatería Gloria” y Puestos diversos en el Mercado “El Huequito” a las que denominaremos “Competencia Indirecta” de la “Zapatería Kiara Lizeth” empresa que, en el presente trabajo de investigación, se tomó como objeto de estudio. Con 25 años de existencia en el mercado, ubicada en el Jr. Augusto B. Leguía N° 115 de la ciudad de Tarapoto, con un capital social inicial estimado en S/.15 000.00 soles, oferta una variedad de marcas nacionales y extranjeras, con precios competitivos, posee una fuerza de venta conformada por 30 trabajadores, todos ellos con

experiencia y competencia en el desempeño de sus labores, distribuidos en dos grupos de 15 personas cada uno, los que se alternan en turnos de mañana y tarde.

Actualmente la empresa factura en promedio S/. 75,000.00 soles mensuales, se encuentra en etapa de fortalecimiento empresarial, razón por la cual demanda desarrollar una adecuada gestión de sus operaciones, y ha determinado que la investigación a desarrollar se oriente a la gestión logística puesto que se evidenció serias deficiencias en este proceso, especialmente en lo referente al registro, almacenamiento y expendio o distribución de los principales productos o modelos, es así que mediante la investigación se pretende dotar de esta herramienta empresarial para mejorar sus procesos y la eficiencia de sus ventas, y se centrará en la filosofía de una logística integral.

La ejecución de la investigación se fortalece en la medida que, a nivel estratégico, la empresa se halla inmersa en un mercado competitivo y en desarrollo, con importante presencia en el mercado, sin embargo, a opinión de su gerente propietaria viene perdiendo liderazgo en cuanto a la calidad de servicio al cliente, debido al referido inadecuado proceso logístico. Asimismo, el flujo de información no es el más apropiado, con la agravante que las órdenes de pedidos no se encuentran actualizados y muchas veces llegan de forma inoportuna teniendo un efecto negativo al momento de realizar las ofertas y ventas correspondientes.

También se ha evidenciado que el abastecimiento o aprovisionamiento no se realiza de manera eficiente, por cuanto no se prevé y planifica las necesidades de la empresa en función del comportamiento del mercado por lo general se observa esta deficiencia en los productos de media y baja rotación, teniendo un efecto negativo para la atención de los clientes y la entrega de los mismos. Además, no hay un control adecuado de los almacenes ocasionando algunos faltantes en las existencias, lo que trae consigo que los inventarios no cuadren. Los controles se realizan de manera eventual al realizar los inventarios físicos, cruzando información con los kardex entregados por el área gerencial.

Además, los productos que se encuentran en almacén no están debidamente ubicados, lo cual dificulta la rápida atención, generando así un desorden al momento del despacho y malestar de los clientes al no ser oportunamente atendidos, lo que tiene un efecto negativo, toda vez que ocasiona pérdida de tiempo al no presentar de manera rápida los productos, ya sea en la tienda o en almacén. Es así que, la intención de la investigación respectiva, se orienta a evaluar en primer lugar la gestión logística actual, identificar sus deficiencias y causas para de manera científica proponer un sistema de mejora en sus procesos que permita incrementar las ventas, objetivo que se conseguirá realizando un análisis general de la logística utilizada en sus niveles estratégicos y operativos, y luego planteando alternativas de solución en función a una logística óptima para lograr modelos basados en nuevas ventajas competitivas que deben estar alineados con los objetivos de la empresa.

En este contexto la formulación del problema que se ha planteado en la investigación fue: **¿Cómo es la actual gestión logística y como deberá ser la propuesta que permita mejorar las ventas en la Empresa: “Zapatería Kiara Lizeth” de la ciudad de Tarapoto en el año 2019?**

Tiene como *justificación teórica* ya que la presente investigación, utilizó información teórica sobre gestión logística, logística integral e indicadores de gestión; su desarrollo está orientado a explicar los fundamentos teóricos del autor Anaya Tejero Julio Juan, entre otros, para la *justificación práctica* en el contenido elegido para la investigación que se informa es de significativa relevancia, en tanto a consecuencia de los resultados obtenidos se recomiendan las acciones pertinentes sobre mejora continua de la gestión logística de la empresa “Zapatería Kiara Lizeth”, por ello el tema está orientado a generar la propuesta de un modelo de gestión logístico acorde a la realidad y necesidades de la misma. Además, la propuesta podrá ser de utilidad para otras empresas, que atraviesen realidades problemáticas similares y será utilizado como material para realizar futuras investigaciones, mientras que para la justificación metodológica La presente investigación se desarrolló en la empresa “Zapatería Kiara Lizeth”, con la finalidad de evaluar y proponer un modelo de gestión logístico. En el presente trabajo se

validó el método científico como herramienta de investigación científica, luego de plantear el problema, se utilizaron técnicas y herramientas de recolección de información, como la guía de entrevista, guía de observación y guía documental, posteriormente se describieron y discutieron los resultados obtenidos, y se culminó con las conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general está redactado de la siguiente manera: Analizar la actual gestión logística y elaborar la propuesta que permita mejorar las ventas en la Empresa: “Zapatería Kiara Lizeth” de la ciudad de Tarapoto. En cuanto se refiere a los objetivos específicos podemos mencionar los siguientes: Conocer la evolución de las ventas de la empresa en los últimos 2 años en la Empresa “Zapatería Kiara Lizeth”, Evaluar el proceso logístico en la Empresa “Zapatería Kiara Lizeth”, Identificar las deficiencias y causas de la gestión logística actual de la empresa. Proponer y validar un modelo de gestión logística a la empresa. Finalmente, la Hipótesis de la presente investigación se estableció de la siguiente manera: La actual gestión logística es deficiente y utilizando la teoría propuesta por el autor, (Anaya Tejero, Julio, 2007) se podrá elaborar una propuesta que permita mejorar las ventas en la Empresa: “Zapatería Kiara Lizeth” de la ciudad de Tarapoto en el año 2019.

II. MARCO TEÓRICO

En los antecedentes de la investigación a **nivel Internacional**. Escobar, (2007). En su tesis: *Mejoramiento de la gestión logística interna en el área de insumos médicos del Hospital DIPRECA*. Universidad Mayor, Santiago de Chile, llegó a las siguientes conclusiones: El logro de final de la presente investigación es la implementación de la unificación de las unidades de distribución internas de este hospital, que se muestra como solución óptima para frenar los problemas que se detectaron en el análisis del sistema, con respecto a modelos de gestión, ya que se observó que esto solo procedía a un solo modelo gerencial, controle y distribuya los insumos de los medicamentos trae consigo soluciones reales a problemas y muestra las siguientes: un solo recurso humano a cargo de la distribución interna del hospital, soluciones en problemas basado en el control de los insumos con respecto a: stocks, pérdidas, utilización, mermas y gestión de devoluciones, un modelo de gestión para la función de distribución, optimización de horas sobre talento humano en la búsqueda de insumos y fármacos, mejor valoración y aprovechamiento del talento, la generación de un sistema más confiable y óptimo, también Choperena, (2008). En su tesis: *Estudio de la gestión logística de la empresa Coppel en el mercado nacional e internacional, el caso de Argentina*, Instituto Politécnico Nacional, en México, llegó a las siguientes conclusiones: La relevancia de la logística emana en la precisión en cómo se desarrolla en cuanto a la producción de un producto o servicio, es fundamental que la planeación sea debida en todas las etapas para alcanzar el producto final, sea cual fuese el nivel de producción, en este caso se muestra la logística del mueble, se precisa el segmento y a la vez se observa que está involucrado en la pirámide salarial.

Así mismo Gómez, (2008). En su tesis: *Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima caso Manizales*. Universidad Nacional de Colombia, en Colombia, llegó a las siguientes conclusiones: El modelo generado tiene todas las funciones de la logística de abastecimiento internacional, sin

embargo, tiene en común con los modelos encontrados, que plantea los tres flujos de la logística, además se observa al subsistema de abastecimiento que afecta a todo el sistema logístico; teniendo en cuenta siempre los dos subsistemas como punto de partida del mismo y el apoyo de la gerencia estratégica para generar operatividad y respaldo en las operaciones, El modelo de gestión logística de abastecimiento internacional propone, ser la base como herramienta de soporte para empresas con su fin de crear ventaja competitiva desde la entrada del abastecimiento de materia prima, ya que el enfoque sistémico muestra, poca complejidad y generación de integración de las áreas de la empresa como política de desarrollo de la gerencia estratégica fortalecen fortaleciendo dicha ventaja. Finalmente, Piche, (2008). En su tesis: *Gestión logística en el manejo de inventarios para asegurar el abastecimiento oportuno de medicamentos antirretrovirales en proyectos de ayuda humanitaria, dirigida al hospital de Coatepeque*. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Llegó a las siguientes conclusiones: En la actualidad la logística aplicada en el hospital, se cumple de forma parcial, lo cual da origen a que no se conozcan las necesidades reales de medicamentos antirretrovirales. Actualmente no hay conceptos integrales de la administración logística, que sean conocidos y aplicados por todo el equipo de trabajo del Hospital Nacional de Coatepeque, otros actores y/o departamentos que tienen relación con la compra, manejo de inventarios, almacenamiento y distribución de medicamentos antirretrovirales. El Hospital Nacional de Coatepeque no cuenta con un procedimiento establecido para el control de sus pedidos de antirretrovirales a sus abastecedores. El Programa Nacional del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida y El Fondo Mundial para la lucha contra el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, No hay ningún tipo de registro que sirva para poder diagnosticar la efectividad del procedimiento, también a **Nivel Nacional**, Valdera, (2008). Desarrolló una tesis denominada: *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar los procesos y eficiencia de sus operaciones en el área de bazar de la Cosemselam.2008*, La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar un modelo de gestión logística para mejorar los procesos y eficiencia de sus operaciones en el área de bazar de la COSEMSELAM de la ciudad de Chiclayo, Para conseguir este propósito, se

ha desarrollado el presente estudio y se centra en lo siguiente: El nuevo modelo de “Gestión Logística” tiene como objetivo dar los lineamientos generales para que las cooperativas en general y la COSEMSELAM en particular, consideren algunos aspectos en los procesos logísticos y la importancia que tienen para lograr una eficiente gestión en sus operaciones, y de esta manera sigan siendo competitivas en el mercado comercial. El presente diseño se basa en la teoría de la cadena de gestión logística, el cual ha sido adecuado al tipo de operaciones que realiza la cooperativa COSEMSELAM. De acuerdo a revisiones bibliográficas y haciendo también referencia a los que varios autores en tesis representativas, podemos aportar en lo que respecta al mejoramiento de la gestión logística en lo interno, podemos indicar que se trata de una administración adecuada y fluida de las materias primas, de los productos, así como también de los servicios e información que se utilizan en lo que denominamos la cadena de suministro relacionado a un bien tangible e intangible. Se debe buscar una correcta disponibilidad de aquellos productos e insumos que necesitamos a tiempo y que tengan un óptimo uso en beneficio de la organización. Pero también es preciso indicar para que lo usamos, este análisis que hacemos, indicamos que la gestión de la logística ha experimentado cambios significativos y por ese que en estos tiempos podemos indicar que se convierte en una actividad de carácter importante en las organizaciones, en las cuales podemos identificar varios beneficios para la organización, estos beneficios poder ser: Podemos disminuir costos, facilidades de acceder a mercados grandes, mejorar nuestra competitividad y por ultimo creo que es lo más resaltante podemos mejorar la satisfacción de nuestros clientes. En este aspecto un punto importante es la de analizar las actividades que realizan la logística de las empresas, y estas pueden y desarrollándose de acuerdo a la estructura de la organización. Pero si queremos indicar esas actividades básicas de un sistema de logística de estas empresas u organizaciones podemos listar: Servicios a nuestros clientes, pronosticar la posible demanda, establecer las comunicaciones de distribución, realizar el control de nuestro stock. Utilizar adecuadamente los materiales, preparamos el pedido, seleccionamos el almacenamiento, como principales actividades, esto permite tomar acción sobre los beneficios de asegurar un buen

trabajo de suministro en la organización. Por qué podemos considerar como algo esencial a las actividades de logística en una organización, quizás sea una interrogante que nos podemos hacer en la empresa, teniendo en cuenta también la era de la globalización y la llegada del internet y el desarrollo del comercio electrónico, un factor importante también, y esto hace que el sector de la logística también pueda cambiar, también pueda adaptarse a esos cambios estructurales modernos, y esto también supone una característica particular a ello, en ese sentido hablar de una importancia necesario está basado en los siguientes argumentos que es preciso indicar: Cuando realizamos una gestión adecuada de las compras y la provisión, este mismo hecho como actividad, va a tener su impacto directo sobre los costos en términos de reducción y no solo estas compras, sino también los costos relacionados al mantenimiento de nuestro stock. Esto nos ayudara a mejorar la gestión de compra y también ayudara a mejorar a gestionar adecuadamente nuestra mercadería en la organización.

La presente investigación se sustenta en las teorías y enfoques conceptuales siguiente: con respecto a la ***Conceptualización de la logística como estrategia empresarial:***

Valdera (2008), refiere la gestión logística como la innovadora forma de organizar y de administrar los recursos, de mezclar desarrollo de capacidades actuales para potenciar con un mejor grado de manejo del negocio. Según, Lamb, Hair y Mc Daniel (2002) la logística es "Proceso de administrar de forma estratégica el flujo y almacenamiento eficiente de materias primas, las existencias en procesos relacionados a bienes acabados desde el punto de origen hasta el consumo". Para Franklin, Enrique B. (2004) la logística es " Traslado de bienes adecuados en cantidad óptima hacia el lugar correcto y en el modo apropiado". En tanto que para Ballou, (2004) la logística empresarial es "toda dirección y almacenamiento que facilita la corriente de productos desde la compra de los materiales e insumos hasta el punto de consumo, así como los flujos de información, con el único fin de ofrecer al consumidor el nivel de servicio razonable a un coste adecuado". Por otro lado, Lambert (2001), integra el término logística en otro más general y la define como "Parte de gestión de la cadena logística (Supply Chain Management

(SCM)) que planifica, implementa y controla el flujo correcto y efectivo de materias y resguardo de productos, así como la información relacionada desde el punto de inicio hasta el de consumo con fines de satisfacer las necesidades de consumidores". Como resultado de estas definiciones y acorde con su reciente cambio de nombre, el Council of Logistics Management, ha actualizado su definición de logística. Lamb, Hair y Mc Daniel (2002) y dice: "Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente, efectivo en costo de flujo y almacenamiento de materias primas, de inventarios de productos en proceso y terminados, así mismo considera el flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, bajo el contexto de cumplir con los requerimientos de consumo ideales para los clientes."

La logística es la tarea operativa que compromete todas las actividades y procesos necesarios y solicitados para administrar de forma estratégica el flujo y almacenamiento de materias primas, existentes en los procesos y productos acabados; de tal forma, que éstos estén en la cantidad necesaria, en el lugar apropiado y en el momento correcto". Lamb, Hair y Mc Daniel (2002), En este sentido se puede corregir que la logística asocia de manera adecuada el beneficio real, el usuario adecuadamente expresado.

También, los investigadores Moreno, K. & Bonilla, D. (2019), una de sus conclusiones de sus trabajos de investigación menciona que un sistema de inventarios que se utiliza en la logística, así como también para el control de mercaderías, nos proporcionan ayuda necesaria para cumplir en la gestión de la existencia de nuestros productos en la empresa, en este sentido las empresas están interesadas a implementar diversos modelos de gestión como "el modelo Q" y el modelo "5 S", que tenga como finalidad mejorar los servicios de la manera eficiente y efectiva permitiendo contribuir en la atención de calidad de los consumidores y los colaboradores. También Elizalde, L. (2018), en una de sus conclusiones de su trabajo investigación indica que, cualquier empresa, independientemente de la estructura organizativa, tiene que realizar actividades de almacenamiento de sus productos, teniendo en cuenta el tiempo requerido, para lo cual debe acudir a un esquema de inventario, permitiendo llevar un control

adecuado, así mismo se podrá controlar la rotación de las mercancías.

Manrique, M. A. L, & Tevés, J, & Taco, A. M, & Flores, J. A. (2019), en una de sus conclusiones que lo redactan en la investigación indican que, la correcta implementación de la cadena de suministro, sin dudas, ayuda a la calidad de los bienes y servicios, optimizando los canales de repartición, el cual permite adecuar los canales de venta teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los consumidores, lo antes mencionado tiene un impacto considerado dentro de los precios de estos bienes generando ganancias para la empresa y generando satisfacción en los clientes. Por su parte Calzado-Girón, D. (2020), en su investigación realizada y en una de sus conclusiones indica que, la aparición del soporte tecnológico invita a utilizar una metodología activa que permita la gestión en la planificación y organización de los almacenes de las empresas considerando actividades importantes como: volumen de los productos, control de las mismas teniendo en cuenta las condiciones que se realizan en el almacenamiento.

También Arteaga, W. J., & Arévalo, C. E., & Molano, J. A. (2019), nos indican en una de sus conclusiones del trabajo investigativo realizado, que la gestión logística es una herramienta importante en las empresas que nos ayuda a obtener un producto de calidad y que sea competitivo, obteniendo un producto ideal, a un precio razonable, teniendo en cuenta los tiempos razonables para su comercialización posterior. Así mismo, Briñez, M, & Torres, F. (2015), en su investigación nos indica que, en un contexto actual complejo, las empresas deben incorporar modelos de gestión modernos que permitan llegar al cliente y cumplir sus expectativas, en ese contexto la logística calza perfectamente en ese proceso de cumplir con esos objetivos, ya que aquí intervienen todos los departamentos que ayudan a diseñar, producir y distribuir. Por otro lado, otro aporte académico al tema logístico también lo plantean Avendaño, E, & Silva, H (2018), en una de las conclusiones redactadas en la investigación en el aspecto de gestión logística empresarial indican que para superar algunos inconvenientes logísticos las empresas deben de diseñar procedimientos que sean entendibles para todos, teniendo en cuenta los tiempos y movimientos, se debe realizar también una planificación que esté acorde con la producción y las estrategias de colocación de

los productos en el mercado final.

Tomando en cuenta varias acepciones de autores, en referencia a la "Logística empleada como una estrategia empresarial en las organizaciones", podemos inferir en lo siguiente: en primer lugar, podemos decir que la logística como actividad principal, siempre va ser considerado como una herramienta estratégica que ha permitir fortalecer la competitividad, cuando no cumple con las entregas de los productos o los plazos establecidos, la empresa pone en debate la imagen, la reputación del mismo, pero por el contrario si tu cumple de una manera adecuada con lo ofrecido la imagen de la empresa en la mercado empresarial, o la imagen frente a tus clientes va mejorar y eso en términos empresariales es ingreso económico a la organización.

Por lo tanto, para mejorar o mantener la buena imagen de la empresa a través de la logística, es necesario establecer una serie de estrategias, si bien es cierto la logística se comporta o tiene una estructura un poco compleja, pero pasara por la decisión de los que dirigen la empresa como realizar esta actividad. ¿Pero cómo podemos lograr una adecuada estrategia logística?, veamos los siguientes aspectos de argumentación que nos permita responder la pregunta anterior, y tomando en cuenta nuestro entendimiento, para el éxito de la logístico solo tenemos que basarnos en precios competitivos, sino también en el tiempo exacto y plazos adecuados de la entrega de los productos a nuestros clientes, como lo detallamos en el párrafo anterior, es necesario diseñar e implementar un Plan de Logística, en donde se detalle todo los elementos que intervienen en la cadena de suministro, materia prima; proveedores; centros de producción y almacén, información y distribución, permitiendo satisfacer la cadena de suministro de la organización.

La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere una proporcionalidad en relación a su valor cuando el cliente lo recepciona en el tiempo y en la forma correcta al menor costo posible. Lamb, Hair y Mc Daniel (2002). En esta parte tratamos de abordar la importancia de la logística desde el punto de vista empresarial, y podemos decir, que todos sabemos que, en el

mundo empresarial, la logística es importante, ya que sin ella no pudieran cumplir con el proceso de producción y su posterior entrega a nuestros clientes, una de las razones de la importancia de esta actividad empresarial, es que, a través de ella, podemos tener los bienes y productos en el lugar adecuado y el tiempo esperado, así mismo en las condiciones acordadas y que nos permite mejorar la rentabilidad de la empresa.

Busca también garantizar tener un producto adecuado, que cumpla las necesidades de los clientes, permitiendo crear competitividad entre las empresas, buscando un margen de beneficio siempre y cuando se pueda realizar a costos menores, realizarlo adecuadamente, nos puede librar de posibles sanciones gubernamentales, así como también nos permite establecer comunicación con nuestros proveedores y cliente en temas relacionados con el cuidado del medio ambiente, la ética empresarial y temas relacionados a la responsabilidad social empresarial, por estos temas mencionados consideramos la importancia de la logística que es vital en las organizaciones.

Decimos también que la logística se hace evidente, porque permite el constante abastecimiento de parte de la empresa a los consumidores, ya sean productos tangibles e intangibles, por lo tanto esto pasara si realizamos una adecuada gestión, es obvio que en la actualidad la competencia que existe entre las demás empresas es fundamental, ya que los clientes actuales cada día son más exigentes en la prestación de los servicios, por lo tanto la empresa tiene que adecuarse a la situación actual y cierta forma adaptarse a esos cambios que genera el mundo empresarial, creemos que es factible aquí también, realizar un análisis sincero del entorno externo y entorno interno para saber a qué no estamos enfrentando, ya que sabemos que el mercado tiene oportunidades y amenazas, pero también nosotros en el interno de la empresa presentamos fortalezas y debilidades, por lo tanto tenemos que estar preparados en ese aspecto.

En cuanto a los **niveles en los que se desarrolla la logística**, Bernstein (2005), señala que algunos autores determinan que la Logística consiste en 2 fases clave: operaciones y coordinación. La coordinación logística es la administración del

movimiento de productos terminados y materia prima. Los problemas que suelen suceder en el movimiento varían según el tamaño con respecto a su período, la disponibilidad de inventario y vigencia del movimiento. Bernstein (2005). Entonces, en base a lo señalado por el autor precedente, se puede concluir que existen dos niveles básicos en la logística, las cuáles son: La optimización del traslado de material permanente a través de redes de conectividad de transporte y centros de almacenaje, Coordinación de aplicación de metodología de recursos para realizar un determinado proyecto.

Recogiendo lo mencionado por Bernstein (2005), haciendo referencia a los niveles de la logística, habla de la optimización en el traslado de material de forma permanente, esto sabemos que se hace de manera responsable ya que la materia prima debe estar en la hora adecuada y en lugar adecuado, así como explicamos en párrafos anteriores, esto se supone realizar siempre ya que tenemos que cumplir con nuestros clientes, tenemos que buscar entregar los productos o servicios de manera que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, y esto tendrá una repercusión positiva en la empresa, ahora otra que también nos explica el autor, que este traslado de material debe utilizarse los medios de transporte adecuado teniendo en cuenta su posterior almacenaje, el transporte siempre ha sido un factor determinante en toda actividad humana, ya que nos ayuda a recortar distancias en tiempo y recorrido, entonces las empresas que están relacionadas a la logística, deben analizar qué medios de transporte se va a utilizar, será terrestre, será área, será fluvial, de acuerdo también a las características geográficas en donde se desenvuelve la organización, quedara a criterio de quienes dirigen la empresa para cumplir con los propósitos de entregar a tiempo los productos o servicios.

En relación al siguiente nivel, que está referido a la aplicación de metodologías de recursos, podemos indicar que aquí es muy importante resaltar que las personas encargadas de la realización de la logística deben buscar aquellas metodologías adecuadas que les permita utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz, son dos cosas importantes que se deben tener en cuenta en las actividades de logística.

La Misión de la gestión logística nos menciona lo importante de la Logística empresarial es colocar y proyectar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar correcto, momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo a la rentabilidad de la firma. Bernstein (2005). En relación a este punto decimos que la Misión de la Gestión Logística en una organización, es realizar actividades de planificación y coordinación que nos permitan conseguir los objetivos esperados, también es preciso aquí indicar lo que menciona Bernstein (2005), es proyectarnos a que los bienes y servicios lleguen a tiempo y estén en lugar indicado, también lo podemos considerar como una de las misiones que tiene la gestión logística.

Como cualquier empresa que está en el mundo empresarial, debe planificar, la planificación se convierte en una herramienta de gestión muy importante, porque nos permite saber cómo realizar nuestras labores, adonde queremos llegar, y otras consideraciones especiales.

Desde otro punto de vista el mismo autor, indica que en todo proceso logístico existen 5 funciones que son la base del desempeño del plan de logística, aquí indicamos una en particular.

Pero también Bernstein (2005), indica otras funciones que es importante abordar desde nuestro propio análisis.

- Relacionado a la administración del tráfico y la transportación, esto está delegada a realizar el movimiento real de los insumos que se necesitan en las operaciones de transformación de la empresa.
- Un adecuado trabajo de inventariado que nos permita tener una diversificación de los insumos orientados a mejorar la satisfacción de los clientes.
- Es muy importante aquí la planificación de la Planta, para que podamos realizar un trabajo adecuado.

Como vemos la función de la logística está íntimamente relacionada a

buscar actividades que permitan realizarlo de forma eficiente y eficaz, buscando generar menores costos y tratando en lo posible de llegar a los clientes positivamente.

De acuerdo con Bowersox y Closs, hubo 3 razones por las que la logística integrada no fue admirada como tal en un principio:

- No se comprendía cómo las computadoras integran las áreas funcionales.
- Las condiciones volátiles económicas, condujeron a la administración a retener costos.
- Era imposible cuantificar la ganancia que se podían obtener.

Soret, (2006), señala que a la hora de diseñar un sistema logístico ha de tenerse en cuenta las actividades y que se deben realizar de la siguiente manera.

- Los pedidos en el almacén deben ser de forma planificada
- Manejar un control de stocks
- Selección de hoja de ruta de proveedores
- Elaboración de facturas de carga.
- Elaboración de órdenes en la producción.

Adicionalmente debe de tenerse presente los siguientes aspectos:

- Proponer un análisis y también previsión de la demanda.
- Se debe controlar las facturas de carga.

En la actualidad la gestión logística, como mínimo debe tener en cuenta:

- Layout de planta de almacén.
- Supervisión de equipos de manutención.
- Asignación y proponer demanda de almacenes.
- Producción planificada
- Evaluación correspondiente de proveedores.

Sin embargo, es poco frecuente encontrar:

- Máxima capacidad de almacenes.
- Renovación de transporte propio.
- Actualización en las redes de logística.
- Cambios y actualización en las líneas de producción.

Es pertinente, realizar la clasificación de materiales a tratar, indicando a través de sus características importantes, como, por ejemplo:

Gestión de stocks: Stock de seguridad, lote de pedido, rotación y nivel máximo de stock

Gestión de Transporte: Volumen, expedición, embalajes y peso,

Gestión de manejo: Soporte y fragilidad

Gestión de almacenaje: Combustibilidad, disposición, y caducidad.

Es necesario tener el criterio que en la logística debe mejorarse siempre, al mismo tiempo para su mejora se destaca lo siguiente.

- Grado de plazos de entrega.
- Gestión del nivel de stocks
- Roturas de existencias.
- Calidad de servicio de distribución.

Según, (Anaya y Polanco, 2007), la cadena logística está íntimamente ligada a la propia organización y es generada por el propio empresario de acuerdo con los objetivos comerciales y logísticos que atender, y a lo que se denomina el modelo de distribución, o sea a las diferentes etapas que tiene que seguir el flujo de materiales desde su aprovisionamiento y transformación, hasta la entrega del producto.

En sencillas palabras, consideramos que las actividades logísticas la realizan una sola organización comercial, asumiendo razonamientos propios, pero estos deben ir según los cambios exigentes del mercado.

Con respecto a los Ciclos Logísticos podemos decir que la cadena de la logística se distingue en tres fases y son los que a continuación presentamos:

- **Ciclo de aprovisionamiento**, Menciona al proceso o fase que se relaciona con el abastecimiento de mercaderías necesarias para el funcionamiento de las actividades dentro de la empresa.

La forma de gerenciar este ciclo, implica emplear un tiempo total, creados por períodos de observación de stock, gestión de compras, plazo de entrega de los productos finales al mismo tiempo la recepción, control de calidad, hasta que quede almacenado para su consumo.

- **Ciclo de Producción**, comienza en el lanzamiento de órdenes de fabricación dicho sea de paso termina con el producto elaborado a disposición del área de almacén de productos concretizados
- **Ciclo de distribución**, recauda el proceso de almacenaje y distribución física propiamente dichos.

Comienza con la recepción de productos terminados en el almacén y, continúa con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control, cuya finalidad es que el producto esté disponible en el almacén para la red de ventas.

La existencia de la red de distribución creada o compuesta de varios almacenes, se origina el problema de la reposición de stocks con respecto a donde, cuando y cuanto hay, al mismo tiempo reponer en cada uno de ellos. Estos problemas son los típicos usados en este segmento, y se encuentran relacionados directamente con la garantía de servicio al cliente.

El ciclo de aprovisionamiento requiere un tiempo para contar con los materiales, en cuanto al término del período de comercialización, se entrega el bien finiquitado al usuario a este procedimiento se le asigna "*lead time acumulado*". El estudio y parámetro, tiene relevancia en la administración de la organización, como sabemos el tiempo muchas veces se relaciona a diferentes factores, teniendo

como circunstancia de promocionar distintos bienes y servicios, teniendo en cuenta mantener las buenas relaciones con los clientes.

En cuanto a los **Principales indicadores de la gestión logística**, Según el autor, (Anaya, 2007), existen indicadores que pueden tomar en cuenta el control de la gestión de logística, especialmente del sector de distribución:

Es necesario indicar, como lo menciona el autor, que estos indicadores deben ser tomados como referencia para que cada empresa los adapte a sus necesidades específicas.

a) Grado de servicio (G.S.)

Índice de disponibilidad de stocks, medido a nivel de ítem o referencia comercial

$$G. S. = (\text{Unidades servidas/unidades solicitadas}) \times 100$$

A efectos de publicación este dato conviene promediarlo a nivel de familia de productos.

b) Lead time: pedidos pendientes (LPP)

Tiempo medido de suministro de pedidos pendientes de entrega por falta de stocks.

c) El tiempo del ciclo de suministros (T. C. S.)

Tiempo que mide desde que un cliente solicita su pedido hasta que lo recepciona en sus almacenes o punto de destino.

Este dato se suele dar como promedio ponderado a nivel de zonas o segmento del mercado.

Conviene distinguir entre tiempo de recepción, tramitación del pedido, despacho de mercancía en el almacén y transporte.

d) Indicador del nivel de stocks (I. N. S.)

Es el stock promedio de forma mensual o posición del stock al final del mes, como % del stock normativo.

Este dato se facilita a nivel de familia del producto.

e) Fiabilidad de entrega

Porcentaje de casos, del pedido que no es entregado a la fecha indicada.

Índice de fiabilidad = $(1 - \text{Índice de fallos})$

Índice de fallos = % de pedidos no entregados en fecha prevista (+/- Tolerancia admitida)

Así mismo, según el mismo (Anaya, 2007), la logística integral, cuya filosofía fundamental se basa en el traslado de materiales que debe ser íntegra y no de forma segmentada, con el propósito de cumplir estos objetivos:

- Mejorar el nivel de servicio al cliente.
- Disminuir de forma radical las inversiones en stock.
- Flexibilizar la cadena de suministros adoptando las necesidades del mercado, en gama de producto y tiempo de respuesta.

La logística integral viene hacer el control del flujo de materiales a través de la fuente de aprovisionamiento hasta colocar el producto al punto de venta de acuerdo con los estándares requeridos del cliente. Este control posee tres condiciones básicas:

- Maximiza de forma rápida el flujo del producto
- Mínimos Minimiza los costes operacionales
- Mejora la performance global en la empresa, fijando objetivos y metas medibles y operativas.

Estos indicadores de gestión de la logística nos permiten cuantificar el rendimiento que están relacionados con las actividades de Logística, permitiendo

evaluar el desempeño de cada uno de los procesos que tiene la organización y esto se puede observar en los índices de competitividad que tienen las empresas.

Los **Lineamientos generales de un modelo de gestión logística**, Según (Anaya, 2007), en la gestión logística, es primordial el significado de “control de flujo” que muestra el estado de mercaderías y de la información que genera, en la denominada cadena logística.

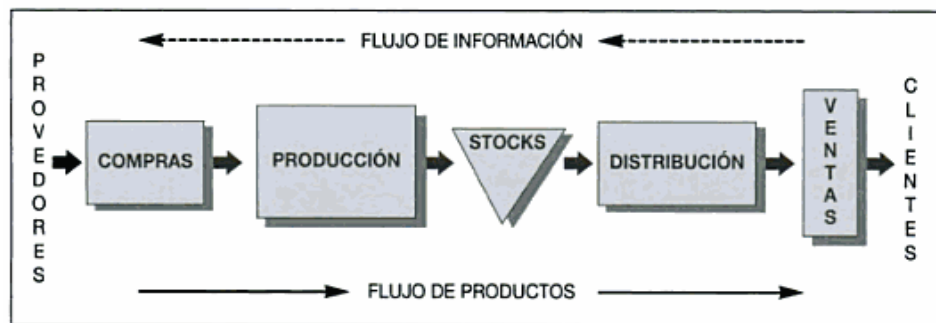


Figura 1. *La Gestión Operativa de la Empresa*

Según como muestra la Figura 1, hay dos cosas importantes que se consideran como lineamientos en la Gestión Logística, por un lado, el control y por el otro lado la información, La gestión operativa de la organización es un proceso fundamental, debe existir un adecuado flujo de productos, como también debe existir un excelente flujo de información, teniendo en cuenta a los proveedores, quienes vamos a comparar los insumos que podemos utilizar en la producción y vamos a mejorar nuestro stock, nuestro inventario, y una vez realizado esto nos va a permitir tener una distribución adecuada y que generar las ventas y por ende llegaremos con mayor facilidad a nuestros clientes, creemos que de esta manera podemos explicar la gestión operativa de nuestra empresa.

La Cadena de Gestión Logística podemos indicar que en el suministro de administración logística inicia a partir la apertura de abastecimiento (conocido también como proveedores), llegando al cliente (conocido como punto de

abastecimiento). A continuación, se dará un breve detalle de cada uno de los pasos de la cadena de gestión logística.

El primer proceso es de COMPRAS, aquí los términos de compra y aprovisionamiento son utilizados relativamente permitiendo descifrar actividades comerciales con similitudes, aquí es necesario diferenciar que la situación del abastecimiento es de representación extensa, teniendo en cuenta la terminología de “compra”. Así:

APROVISIONAR, se puede entender como una actividad que se encarga de conseguir para la organización todos los productos, bienes y servicios del extorno, elementos que le resultan indispensables para operar.

Para el cumplimiento de estas funciones es necesario tomar las siguientes actividades:

- Planificar las necesidades esenciales de la organización.
- Planificación del espacio
- Expresarla en procesos razonables, de una forma descriptiva, cualitativo y cuantitativo.
- Indagar en el mercado los productos que las satisfacen.
- Solicitarlos y adquirirlos
- Asegurarse la recepción según las condiciones demandadas.
- Abonar su precio.

Se identifica en estos apartados de la función de aprovisionamiento teniendo en cuenta que recaen en la importancia que el coste de las compras representa la relación al beneficio obtenido en la empresa, esta función adquiere una preponderancia especial dentro de las actividades gerenciales de la unidad de negocio correspondiente. La complejidad de la función se deriva lógicamente de la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objeto de adquisición, sin olvidarse de una serie de aspectos fundamentales que comentaremos a continuación:

- Se requiere al mismo tiempo adaptarse al entorno económico altamente cambiante, motivada a la empresa:
 - La globalización en los mercados
 - La variación a nivel cualitativo y cuantitativo en la demanda de productos.
 - La escasez de crecimiento y capitales de los costos financieros.
 - Reducir los márgenes y sus beneficios.
- Los cambios tecnológicos en los entornos internos y externos.
- Las exigencias de calidad deben incrementarse.

En referencia a las **Actividades básicas de la Gestión de compra** podemos indicar que alcanza las acciones esenciales:

- La exploración y valoración de distribuidores.
- Mantenimiento de los catálogos renovados de bienes y servicios, teniendo en cuenta sus principales aspectos técnicos.
- Convenio adecuado con precios, atributo, presentación y tiempos de traspaso.
- Previsiones para aprovisionamiento, teniendo en cuenta lo financiero y económico
- Planificación de los pedidos por artículo al mismo tiempo el proveedor, acopiando el volumen de pedidos y fechas de lanzamientos.
- Preparar las órdenes de compra, lanzamientos y seguimientos de los pedidos hasta la recepción, y finalmente el control de calidad.
- Disipar las discrepancias cuando el producto es recepcionado.
- Establecer el análisis de las variaciones en la calidad, precio y plazos de entrega.

Es necesario también mencionar sobre las **Nuevas tendencias en la Política de compras**, que Los departamentos de compra han funcionado bajo un esquema mental en donde están las prioridades fundamentales en la gestión ligadas a los siguientes conceptos:

- Concertada calidad.

- Condiciones de pago y precio.
- Condiciones de entrega y lead time.

Bajo este contexto el esquema, muestra el concepto de lote económico y compras especulativas que tenían una importancia fundamental en la gestión, sin embargo, hoy en día, las nuevas tendencias de la logística han cambiado este esquema, fijando nuevas prioridades que en su conjunto son beneficiosas para la empresa. De tal modo, se puede decir que, con estas tendencias, el esquema de prioridades se muestra con la:

- Concertada calidad.
- Aprovechamiento de lead time.
- Cambio en los pedidos asumiendo flexibilidad
- Condiciones de pago en el precio

El pensamiento innovador da lugar al fomento de relación de co-fabricación, mediante la selección de proveedores designados como co-fabricantes, con lo que se mantiene la relación en virtud de la cual no se compra el producto, sino la capacidad de fabricación, en el sentido que se crea un compromiso mutuo, basado en la transparencia informativa, en lo concerniente a previsiones de compra y capacidad de fabricación, con el objeto de garantizar, al comprador, un determinado volumen de compras a cambio de conseguir del proveedor un máximo de flexibilidad en los suministros de la materia con reducción de los lead time y precio del producto en su caso. Finalmente, el fabricante colaborador es el eslabón dentro de la cadena logística de la empresa.

El segundo proceso **de almacenamiento** como funciones básicas de un almacén cabe mencionar las siguientes:

- Recepción de productos (proceso de entrada), que comprende básicamente.
 - Descarga de camiones de transporte
 - Verificación de la recepción en calidad y en cantidad
 - Productos adecuados
 - Exhibición del producto en lugares adecuados.

- Proceso de almacenaje (de materiales y mercancías)
 - Custodia eficiente para su conservación, identificación, selección y control de productos.
- Proceso de salida (Expedición de productos)

Expedición de acuerdo con los requerimientos de los clientes y recojo eficiente de productos y su preparación de los mismos.

El tercer proceso es el **STOCK** o gestión de stocks, es uno de los pilares básicos en donde se apoyan las nuevas tendencias logísticas en empresas. La logística aporta una serie de principios y soluciones convenientes a reducir al mínimo costos operativos e inversiones en stocks. Sin embargo, éstas no proceden a ser operativas si es que no existe una administración de inventarios que traen consigo las referidas estructuras. Varios son los objetivos que podemos conseguir y distinguir con una correcta minuciosa gestión de stocks; sin embargo, podemos referirnos podemos calificar los siguientes.

- Disponibilidad para atender el grado de servicio requerido por el mercado.
- La rentabilidad deseada sobre las inversiones de stocks es lo que se busca obtener.

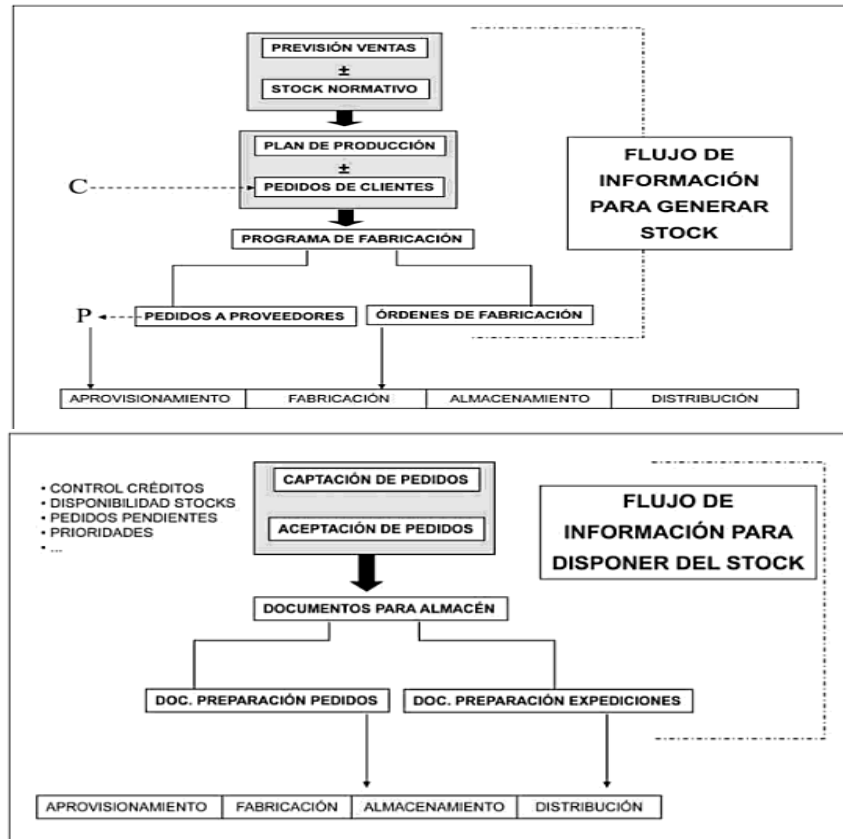


Figura 2. Flujo de información para generar stock

El cuarto proceso es la **DISTRIBUCIÓN** en la cual desde un punto de vista logístico es la forma que la empresa dispone para empoderar sus productos en el mercado. La red es compleja en función a la distribución, de tal modo dependerá de la naturaleza del negocio, características del mercado, y del servicio que propicia a dar al cliente.

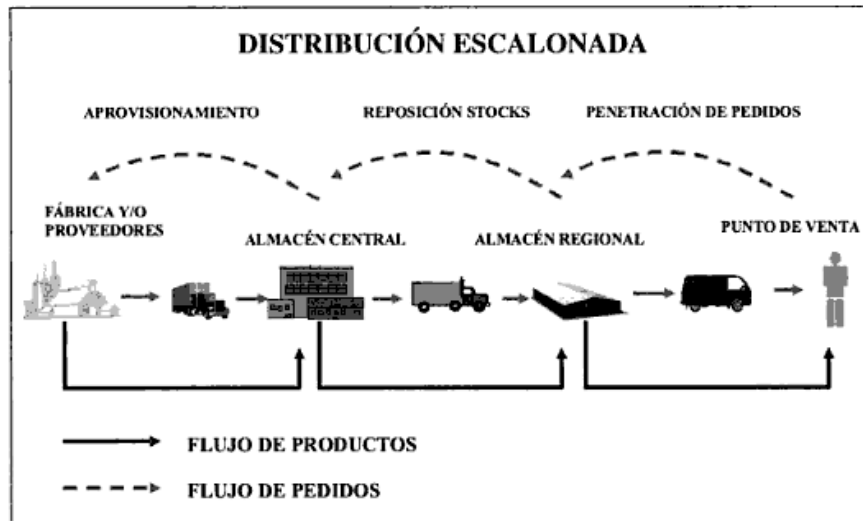


Figura 3. *La Gestión Operativa de la Empresa.*

Sin lugar a duda los tiempos van cambiando, no podemos decir que todo está normal, tenemos que adaptarnos a esta nueva normalidad, la pandemia con del COVID 19, ha traído muchos cambios en diferentes sectores, el sector empresarial también y por el ende las compras que se realizan en las empresas también, en sentido es necesario abordar un poco sobre esas tendencias que tiene las compras en la actualidad, una de ellas es sin duda la SOSTENIBILIDAD, esto en referencia a mejorar el rendimiento y el crecimiento del negocio que siempre han estado íntimamente relacionados a tratar de marcar una diferencia entre las empresas del sector, y es esto lo que redundará en la oferta y demanda de los servicios ofrecidos por la empresa, tenemos que mejorar los procesos el desarrollo de los nuevos productos que tengan esa característica de sostenibilidad, que en muchos de los caso se convierten en uno de los objetivos de la organización.

Otro aspecto importante es la COMPLICACIÓN CONTINUA EN EL PROCESO DE SUMINISTRO, la pandemia seguirá siendo un problema que estará vigente por mucho tiempo aun, en lo que respecta a sus consecuencias, siendo el más perjudicado la cadena de suministro, por lo tanto, frente a este escenario la empresa debe buscar respuestas eficaces para no paralizar el proceso, no tenemos que paralizar los procesos porque eso será muy desastroso para la organización.

Sin lugar a duda otro aspecto importante que está ligado al tema de las tendencias en las políticas de compras de las empresas, será la EVOLUCION QUE LOS PROFESIONALES DE COMPRAS TENDRAN, ellos podrán mejorar las principales funciones y responsabilidades que tienen desde sus respectivas áreas de trabajo, la actividad que deben desarrollar será una actividad integral con otra visión de trabajo, realizando un profundo análisis de los riesgos que se enfrentan los procesos de compra en la actualidad, teniendo en cuenta que los procesos de producción no tienen que detenerse.

Dentro de esta tendencia, está la DIVERSIDAD DE PROVEEDORES, eso permitirá a la empresa tener un abanico de posibilidades en cuanto se refiere a adquirir productos de manera rápida, aquí también se hace referencia a mostrar dinamismo que permitan generar puestos de trabajo en los lugares donde se opera con nuestras actividades.

Y por último esta, buscar UNA BUENA RELACION CON LOS PROVEEDORES, aquí tenemos que buscar una buena comunicación tenemos que utilizar los canales necesarios relacionados con la tecnología.

En tanto la **Cadena de Distribución**, tiene el siguiente proceso que es la VENTAS Y CLIENTES se encuentra íntimamente ligado, ya que la empresa debería proponer estrategias de servicio con el objetivo de incrementar mejoras competitivas, al mercado; y en este sentido no sólo nos referimos al grado de disponibilidad de stocks, sino a todos los elementos que configuran la satisfacción del cliente, originando y brindando la rapidez de información, despacho, etcétera.

El punto de partida, que debe proponer toda empresa, es establecer un procedimiento interno de mediciones, para conocer con qué se está operando. siendo consiente del servicio que ofrece.

Es importante tener en cuenta el comportamiento interno de la empresa y el servicio, tal y como lo perciben nuestros clientes; se recomienda conocer su

opinión mediante encuestas estructuradas, que nos den una respuesta clara a las preguntas formuladas con relación a nuestro comportamiento.

Entre los **indicadores de gestión logística** que posee la gestión logística citamos lo siguientes:

- **APROVISIONAMIENTO**

Los siguientes indicadores están realizados teniendo en cuenta evaluación y mejoramiento continuo en la gestión de provisión como elemento clave de éxito de la logística de la empresa, controlando factores relacionados a los procedimientos de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con los proveedores.

Volumen de compra

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}}$$

Entregas perfectamente recibidas

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compras recibidas}}$$

Rotación de Mercancía

$$\text{Valor} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventarios promedio}}$$

Duración del inventario

$$\text{Valor} = \frac{\text{Utilidades dañadas + obsoletas + vencidas}}{\text{Unidades disponibles en el inventario}}$$

- **ALMACENAMIENTO**

Las actividades de almacén deben estar alineadas con el aprovisionamiento y distribución, es así, el control de los procesos realizado al interior del Centro de Distribución es determinante en cuanto al impacto de los costos de operación sobre la operación logística.

Costo de almacenamiento en TM

$$\text{Valor} = \frac{\text{Total costo en TM capacidad utilizada}}{\text{Total costo en TM de total capacidad}} =$$

Nivel de utilización de los almacenes

$$\text{Valor} = \frac{\text{Capacidad utilizada del almacén}}{\text{Capacidad total del almacén}} =$$

- **INDICADORES DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL**

La distribución es una función logística vital para el desempeño exitoso de la compañía, por lo tanto, es fundamental poder controlar los costos y productividad asociados a la gestión de la misma, particularmente de la gestión del transporte la cual es la actividad que más consume recursos y esfuerzos dentro de la gestión logística por su fuerte impacto en inversiones de activos fijos y respuesta al cliente final.

Nivel de cumplimiento del despacho

$$\text{Valor} = \frac{\text{Total de despachos cumplidos}}{\text{Total de despachos requeridos}} * 100 =$$

También resulta interesante indicar por qué tenemos que utilizar o para que sirve los indicadores de la gestión logística, es preciso indicar que los indicadores resultan unas herramientas indispensables en la medición y control en los procesos básicos de una empresa, esto nos ayudara saber si estamos realizando nuestras actividades de manera adecuada, permitiendo conocer si estamos utilizando bien todos los recursos que intervienen en la cadena de suministro.

Es preciso también indicar aquí que se debe realizar monitoreo permanente de aquellas actividades, no basta tener e identificar los adecuados indicadores sin realizar un chequeo permanente de ellos, y esto va permitir garantizar que se está utilizando bien los indicadores de gestión logística.

Tenemos que entender que medir las actividades a través de los indicadores, es una actividad esencial, ya que los resultados positivos van a impactar directamente en los procesos que desarrolla la empresa, vamos a saber si estamos cumpliendo los objetivos trazados por la empresa, si esto se cumple el beneficio será para toda la organización mejorando la rentabilidad económica de la empresa y redundando en el servicio de calidad de los clientes.

Los sistemas de gestión de ventas en las empresas tienen algunas características, de acuerdo con el criterio de (Olazábal, 2007), "la gestión de ventas es una relación que se establece entre dos o más personas, en la que el vendedor debe lograr que el cliente se sienta complacido del producto adquirido y del trato recibido. Todo vendedor debe realizar una gestión de venta que engrandezca "el arte del buen vendedor" y unir a esto la palabra AIDCA, que significa:

Atención **I**nterés **D**eseos **C**onvicción **A**cción

También **las Ventas en los negocios** según Laura y Espejo, (2004), señalan que la venta no es una actividad única, es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto o servicio. Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, de lo contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa. Por eso las empresas que ponen en práctica este concepto, utilizan todo un arsenal de herramientas de venta y promoción para estimular más compras. La debilidad de las ventas radica en los prospectos literalmente llamados bombardeos identificados por los clientes como venta bajo presión la cual genera un riesgo natural de resistencia hacia las empresas.

Las Funciones de las Ventas según Kotler, (2006), señala que la función de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta. A medida que la empresa se expande, es mayor la necesidad de investigar los mercados, desarrollar publicidad, y mejorar el servicio al cliente en un régimen más continuo y experto. **tumercado.com –Feb-2012**

El departamento de ventas tiene las siguientes funciones:

- ✓ Pronósticos de ventas
- ✓ Evaluar las proyecciones de ventas, se pueden dar semanal o mensualmente ya sea en soles o en unidades estadísticas.
- ✓ Control y análisis de las ventas.
- ✓ Análisis de ventas canal mayorista.
- ✓ Análisis de ventas canal minorista.
- ✓ Control de ventas por cliente.
- ✓ Establecer precios.
- ✓ Realizar publicidad y promoción de ventas, despertando en los clientes la necesidad por nuestros productos.
- ✓ Poner los productos al alcance de los clientes (distribución).

El **departamento de ventas** juega un rol principal para el éxito de la empresa, así que el tener muy en claro sus funciones será de mucha ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

El Tipo de Ventas según Kotler, (2006), señala que es necesario mencionar 2 tipos de ventas:

- Venta minorista o al detalle, incluye todas las actividades relacionadas con la venta de productos a empresas cuyos volúmenes de ventas proceden de la venta al menudeo y podemos mencionar a supermercados, minimarket, super tiendas, puestos interiores de mercados.
- Venta mayorista o mayoreo, incluye todas las actividades relacionadas con la reventa de productos y podemos mencionar a mayoristas en general, que son los que en el mercado hacen los volúmenes de venta.

Señala también que la venta personal es una herramienta muy eficaz en determinadas etapas del proceso de la compra ya que existe una relación directa entre vendedor y comprador. La venta requiere de vendedores para la de atención y recepción de pedidos, búsqueda y obtención de pedidos y personal para el apoyo a las ventas (merchandising).

La Administración de la Fuerza de Ventas, según Kotler, (2006), señala que la fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella.

La Gerencia de la empresa o el Supervisor de Ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo. Por tanto, la fuerza de ventas debe estar integrada en un plan integral de mercadotecnia para ayudar a mejorar la contribución de la mercadotecnia en la empresa y que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa.

En cuanto se refiere a las **Funciones del vendedor** Kotler, (2006), señala que hay tareas básicas que debe cumplir un vendedor:

- Investigar el área asignada
- ✓ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✓ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ✓ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- ✓ Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- ✓ Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Promoción
- ✓ Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Control
- ✓ Llevar control detallado de las ventas de cada cliente.

Un negocio si no vende, no tiene como mantenerse en el mercado, no tiene rentabilidad económica, no puede pagar planilla, no puede cumplir con sus obligaciones tributarias, por lo tanto, es muy indispensable tener en cuenta, si bien es cierto la pandemia del COVID 19, ha desatado una incertidumbre empresarial en todo el mundo, pero como vemos eso tendrá su fin, entonces quizás volveremos a la normalidad en términos empresariales, pero ahora nos debemos enfrentar a que las empresas deben crear productos más innovadores que llenen las expectativas de los clientes, que permitan crear productos de calidad los cuales van a permitir tener éxito en mercado actual, que tengan precios competitivos, pueda haber una relación precio calidad, por lo tanto tenemos que implementar nuevas estrategias de ventas que permitan llegar al consumidor final.

Pero también es necesario responder a la pregunta qué valor tiene mi producto, y esto nos permitirá establecer y analizar la cadena de valor, si no tomamos una buena decisión cuando desarrollamos un producto tangible e intangible afectará directamente en la percepción del cliente en referencia a nuestro servicio o producto, y quizás podamos fracasar, por es necesario fortalecer la percepción de nuestros clientes frente al servicio que nosotros hacemos o brindamos, aquí el apoyo del trabajo que realiza la fuerza de venta de nuestra empresa es fundamental.

La fuerza de venta pues se traduce, al talento humano que tiene nuestra empresa para llegar al cliente, es necesario dale la importancia total a este grupo de profesionales, en muchas empresas no pasa esto, ya que este grupo humano, la fuerza de venta, junto a las estrategias que se plantean dentro de la empresa, nos ayudara a cumplir con llegar a obtener el máximo de ganancia contribuyendo a la rentabilidad económica de la empresa.

Se deben plantear acciones necesarias para motivar a los colaboradores, para plantear nuevas estrategias de ventas que sean efectivas, conociendo cada característica particular de los clientes, los que dirigen la empresa deben tener muy claro que deben de invertir en la capacitación de los empleadores, si esto se hace nuestras ventas siempre se van a incrementar ya que los colaboradores van a utilizar las estrategias adecuadas para llegar a los clientes.

No cualquiera puede ser un vendedor, el vendedor debe ser un profesional preparado, las empresas deben realizar un filtro necesario, se debe realizar una adecuada selección y reclutamiento para tener a la persona idónea, sabemos que los vendedores son la imagen de la empresa, por lo tanto, la preparación es fundamental de esta fuerza de venta, ya que ellos pueden ir creando una relación adecuada con los clientes, y por ejemplo cuando tenemos un nuevo producto o servicio, llegar a nuestros clientes objetivos será una actividad menos tediosa, porque antes ya hemos creado una vinculo comercial con esos clientes.

Para el **Análisis de Ventas** según Kotler, (2006), establece que un análisis de las ventas consiste en un estudio detallado de los **resultados monetarios en volumen de las ventas por producto, territorio de ventas, por vendedores, y a veces por clientes;**

Los estudios de negocios nos dan contestación sobre la venta realizada en los diferentes lugares, así como también que productos se vendieron más, permitiendo conocer quienes compraron, realizando comparaciones en cada uno de los rubros consignados en la documentación de la empresa y nos permitirá saber si estamos cumpliendo el objetivo trazado.

La seriedad del examen, la precisión de las deducciones y el nivel de complejidad para desarrollarlo, estará sujeta a la información verídica y utilizable. En muchos casos vamos a encontrar empresas que no poseen bases de datos relacionados a la información fidedigna que permita realizar un análisis serio, a pesar de la experiencia que tienen en el mercado, pero también nos podemos encontrar con empresas que han desarrollado estas actividades adecuadamente.

Se pueden recopilar datos necesarios en documentos muy importantes como los comprobantes de pago que se utiliza en una transacción comercial que nos permitan realizar un análisis adecuado y todos los datos que consignan en este documento servirá para el análisis correspondiente.

III. METODOLOGÍA

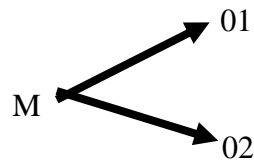
III.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de Estudio

Para el tipo de investigación para el presente trabajo se desarrolló utilizando la investigación aplicada, ya que está encaminada a establecer mediante el conocimiento científico, los medios (metodologías, protocolos y tecnologías) por los cuales se puede cubrir una necesidad reconocida y específica. (CONCYTEC, 2018).

Diseño de investigación

En cuanto se refiere al diseño no experimental de tipo descriptivo, ya que Tamayo (2003) dice que una investigación descriptiva se desarrolla en realidades de hechos y su característica principal es mostrarnos una interpretación correcta, es decir no comprendió la elaboración ni la ejecución de algún experimento, pues se limitó a describir las variables de estudio, para tal efecto se formuló el siguiente esquema de investigación:



Dónde:

M = Muestra de estudio representada por los colaboradores de la empresa

O1 = La gestión logística

O2 = Las ventas

III.2. Variables y operacionalización.

Variable

Variable 1: La gestión logística

III.3. Población y muestra

Población

Para el caso de la presente investigación la población estuvo conformada por los colaboradores de la Empresa “Zapatería Kiara Lizeth” de la ciudad de Tarapoto, comprendiéndose a todos sus integrantes por la misma naturaleza del negocio. La población estuvo estructurada de la siguiente manera:

- 02 Supervisores de ventas
- 02 Responsables de almacén
- 01 Responsable de tesorería
- 20 colaboradores de ventas (dos turnos de 10)
- El acervo documentario. Archivos de compras, ventas, clientes, stock,

Criterios de inclusión:

- Deben ser colaboradores de la tienda con una antigüedad de 01 año de trabajo
- Pertenecer a cualquiera de las sucursales que tiene la empresa
- Los participantes deben estar en contacto directo con el cliente
- Que sean colaboradores de la parte operacional de la empresa

Criterios de exclusión:

- Trabajadores que recién ingresaron a laborar.
- Trabajadores que no están en contacto con los clientes
- Trabajadores que no pertenecen al área operacional

Muestra

En la presente investigación se ha optado por utilizar una muestra censal, es decir se ha considerado al integro de los colaboradores de la empresa, incluyendo a su

gerente propietario, los cuales en las fechas de ejecución de la investigación sumaban 30 integrantes registrados en la planilla única de pagos.

III.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica e instrumentos

El desarrollo de la investigación permitió usar y validar diferentes técnicas para el recojo de datos y sus correspondientes instrumentos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	ALCANCE	FUENTE/INFORMANTE
Fichaje	Fichas de texto	Elaboración del marco teórico	Libros, textos, revistas, Tesis, Internet.
Entrevista	Cuestionario de entrevista	Obtención de resultados	Gerente y trabajadores de la Empresa
Análisis Documental	Guía de análisis documental	Obtención de resultados	Archivos de Compras, ventas, Stock.

Validez Confiabilidad

La validez de los instrumentos se llevó a cabo utilizando la técnica de la validación del constructo mediante la opinión de tres expertos quienes revisaron los cuestionarios y emitiendo su opinión según el formato que se adjunta en anexos teniendo los siguientes resultados:

CRITERIOS	INDICADORES	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.	85	80	85
Objetividad	Esta expresado en conductas observables.	90	85	85
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.	85	85	75
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	80	80	80
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.	90	85	90
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos	75	80	85
Coherencia	Entre los índices, indicadores y dimensiones.	80	85	80
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	85	80	85
Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.	85	85	85
PROMEDIO DE VALIDACIÓN (%)		83.8 %	82.7 %	83.3 %

% de Validación = 83.3. %

La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo mediante el índice Alfa de Conbrach, con los resultados siguientes:

Primera variable: Evaluación de la gestión logística

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	30

Es decir, el cuestionario presenta un 81 % de confiabilidad.

Segunda variable: La gestión de ventas

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	30

Es decir, el cuestionario para la segunda variable mostro un 89 % de confiabilidad.

III.5. Métodos de análisis de datos

Los datos que fueron recogidos mediante la aplicación de sendos cuestionarios, tipo encuesta, elaborados de manera específica para tal fin, fueron tabulados en una matriz utilizando el programa Excel de Microsoft y procesados mediante la estadística descriptiva, se utilizó, así mismo, como herramienta el programa SPSS V22, con el cual se obtuvieron los datos estadísticos, frecuencias relativas y significancia estadística. El análisis final e interpretación de los resultados se realizó siguiendo una lógica observacional de los fenómenos estudiados.

III.6. Aspectos éticos

La investigación se realizó teniendo en cuenta en primer lugar el respeto y consideración a la propiedad intelectual siguiendo las normas del debido derecho de autor, para el efecto se siguió las pautas dadas por la metodología APA V6. En segundo lugar, se tuvo muy en cuenta los aspectos referidos a la responsabilidad social empresarial, teniendo presente los derechos de los trabajadores, los proveedores, los propietarios y el medio ambiente. Finalmente, la investigación tuvo presente el derecho a la confidencialidad de los datos pues las encuestas fueron aplicadas de manera totalmente anónima y con pleno consentimiento de los colaboradores de la empresa.

IV. RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación corresponden a una evaluación de las ventas efectuadas por la empresa en dos periodos consecutivos: ejercicio 2018 y ejercicio 2019, se ha tenido en cuenta los diez productos, calzado femenino y masculino de niños y adulto, de mayor venta, según los registros de la empresa, y se ha tenido como fuente información los registros contables de la empresa.

Con relación a la gestión logística se ha tenido en cuenta que las actividades, si bien no se hallan planificadas y estructuradas, es competencia de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, los que en la fecha de la ejecución de la presente investigación eran 25 según se detalla en el ítem de población y muestra. El recojo de datos se hizo utilizando un cuestionario tipo encuesta conformado por 30 ítems que comprendieron las cuatro dimensiones de a variables, es decir, la gestión de compras, de inventario del stock y de la distribución, el instrumento fue validado por juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo mediante el índice alfa de Cronbach.

Las categorías de respuestas estuvieron referidas a si los colaboradores estaban totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con la gestión logística lo que debe interpretarse como una gestión muy adecuada o muy inadecuada.

Los resultados se exponen en tablas y graficas en la siguiente sección:

III.1. Evolución de las ventas en la empresa “Zapatería Kiara Lizet.

Tabla 1.

Evolución de las ventas de los diez principales productos en la Empresa Zapatería Kiara Lizeth en el año 2018 (miles de soles).

PRODUCTO/MES	P1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P7	P 8	P 9	P 10	VENTA TOTAL/MES	META/MES PROGRAMADA	DIFERENCIA	BRECHA PORCENTUAL %
Enero	8.4	7.6	6.1	5.1	4.9	4.7	4.5	3.5	3.0	3.0	50.8	70.0	19.2	27%
Febrero	7.7	8.3	5.2	6.4	3.4	3.9	4.7	5.6	4.3	3.5	53.0	75.0	22.0	29%
Marzo	9.4	8.7	7.5	7.3	6.5	5.4	5.8	6.1	4.7	5.4	66.8	80.0	13.2	17%
Abril	10.1	8.4	6.5	6.3	7.5	6.5	8.5	5.4	5.2	5.1	69.5	95.0	25.5	27%
Mayo	8.9	7.4	7.2	6.8	6.5	5.4	4.5	4.5	3.8	3.5	58.5	75.0	16.5	22%
Junio	7.7	6.8	6.5	5.8	5.4	5.1	4.3	3.8	3.2	3.5	52.1	75.0	22.9	31%
Julio	11.5	8.6	8.5	5.5	7.2	7.5	8.5	6.5	5.5	4.1	73.4	95.0	21.6	23%
Agosto	8.9	6.8	6.4	5.6	5.4	4.6	3.8	4.2	3.6	4.2	53.5	75.0	21.5	29%
Septiembre	5.6	6.2	5.8	4.8	5.6	4.2	3.8	3.8	3.9	4.5	48.2	70.0	21.8	31%
Octubre	4.8	4.5	5.6	5.2	4.8	4.6	3.8	3.6	3.2	3.1	43.2	70.0	26.8	38%
Noviembre	5.2	4.8	5.1	4.9	4.7	6.5	4.1	3.8	4.2	4.6	47.9	75.0	27.1	36%
Diciembre	11.5	10.8	11.1	7.9	6.8	7.4	7.5	6.5	5.5	6.2	81.2	100.0	18.8	19%
TOTALES											698.1	955.0	256.9	27 %

Las ventas totales en el año 2018 ascendieron a S/. 698 100.00, generando una diferencia de S/ 256 900.00 con respecto a la meta programada lo que se traduce en un 27 % de deficiencia.

Tabla 2.

Evolución de las ventas de los diez principales productos en la Empresa Zapatería Kiara Lizet en el año 2019 (miles de soles)

PRODUCTO/MES	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	VENTA TOTAL/MES	META/MES PROGRAMADA	DIFERENCIA	BRECHA PORCENTUAL
Enero	10.5	8.8	7.2	7.1	5.6	6.2	5.4	4.8	3.7	3.6	62.9	80.0	17.1	21%
Febrero	12.5	11.2	6.8	5.6	6.2	5.2	5.1	4.7	4.1	4.8	66.2	80.0	13.8	17%
Marzo	12.1	10.8	6.5	7.1	5.4	4.7	4.8	6.5	5.2	5.7	68.8	90.0	21.2	24%
Abril	13.5	12.6	7.1	6.8	6.7	6.2	3.9	4.5	3.7	4.2	69.2	105.0	35.8	34%
Mayo	10.2	9.9	8.2	7.2	4.6	5.1	4.9	5.2	4.8	3.9	64.0	80.0	16.0	20%
Junio	9.6	8.5	6.5	5.4	6.2	4.6	5.2	4.8	6.5	4.6	61.9	80.0	18.1	23%
Julio	13.4	12.5	10.2	9.2	7.8	6.7	4.7	3.8	4.8	3.8	76.9	100.0	23.1	23%
Agosto	11.3	10.9	9.5	6.8	5.4	6.2	5.1	3.9	6.5	4.1	69.7	80.0	10.3	13%
Septiembre	9.8	8.5	8.2	7.2	6.8	6.7	4.9	4.7	4.2	3.7	64.7	80.0	15.3	19%
Octubre	9.3	7.4	8.2	6.4	5.8	5.4	4.2	5.2	6.3	5.4	63.6	80.0	16.4	21%
Noviembre	8.8	8.2	6.2	5.8	6.4	5.1	5.1	4.8	5.2	4.8	60.4	90.0	29.6	33%
Diciembre	14.5	13.5	12.2	9.4	8.5	6.9	6.1	5.6	3.1	3.2	83.0	105.0	22.0	21%
TOTALES											811.3	1050.0	238.7	23%

Las ventas totales en el año 2019 ascendieron a S/. 811 300.00, generando una diferencia de S/ 238 700.00 con respecto a la meta programada lo que se traduce en un 23 % de deficiencia.

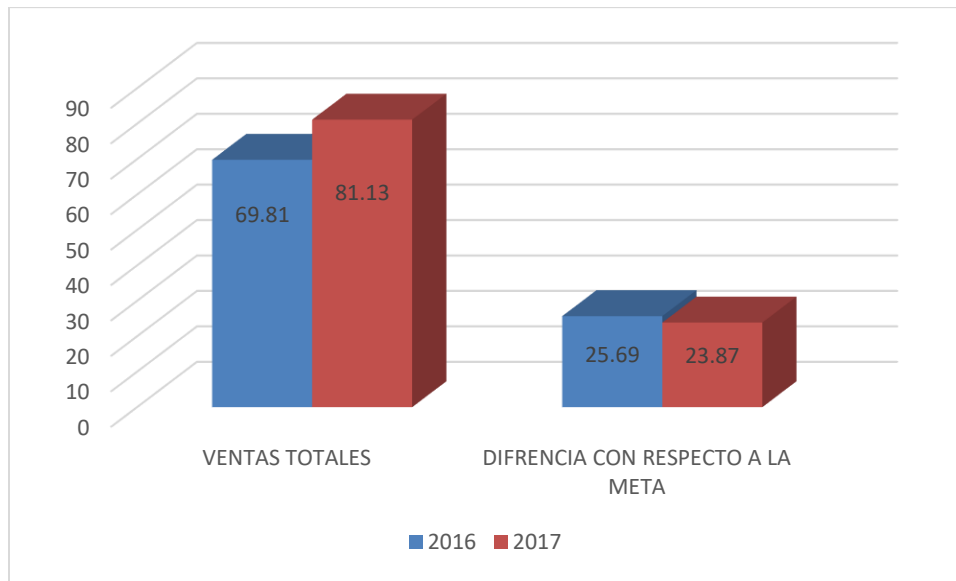


Figura 1: Ventas totales y diferencias con respecto a la meta programada en los años 2018 y 2019 en la Empresa Zapatería Kiara Liset (miles de soles)

Como se puede observar en los datos reportados en las tablas N° 1 y 2 y figura 1 las ventas del año 2019 se han incrementado con respecto al año 2018 y la brecha porcentual con respecto de las metas programadas en la empresa se ha contraído en 4 %, sin embargo para los objetivos estratégicos en un problema que solo se esté alcanzando un 75 % de la meta programada en las ventas a pesar del esfuerzo desarrollado por la empresa en cuanto a manejo en la diversificación de las compras de los productos, en la gestión de inventarios, los stocks, los proveedores y la distribución, las razones podrían encontrarse en una inadecuada gestión logística, deficiente plan estratégico o por el comportamiento de la competencia y del mercado.

III.2. Evaluación del proceso logístico en la Empresa “Zapatería Kiara Lizeth.

El proceso logístico en la Empresa Zapatería Kiara Lizet ha sido evaluado en la percepción que de él tienen los colaboradores de la Empresa. Teniendo en cuenta a los 25 integrantes de la empresa, se ha aplicado un cuestionario tipo encuesta conformado por 30 ítems, los que han permitido evaluar los componentes de la gestión logística tales como la gestión de compra, la gestión de inventarios y del stock y la gestión de distribución.

Tabla 3.

Percepción sobre la gestión de compras en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	8.0	8.0	8.0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	19	76.0	76.0	84.0
DE ACUERDO	4	16.0	16.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

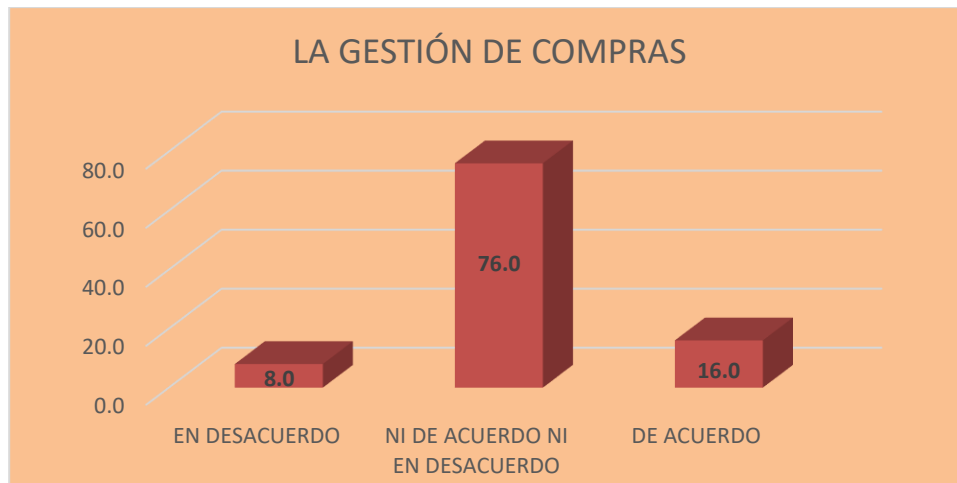


Figura 2. *Percepción de la gestión de compras en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth – Tarapoto 2019.*

Como se observa en la tabla 3 y figura 2 los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet manifiestan que la gestión logística, en lo que corresponde a la gestión de compras, no se hallan de acuerdo ni en desacuerdo en un 76 % con relación a las preguntas formuladas en el cuestionario. Así aun cuando reconocen que la empresa mantiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores, sin embargo, no se les evalúa en función de su capacidad de respuesta lo que se ha traducido, muchas veces, en el agotamiento del stock. Por otro lado, los trabajadores manifiestan que la empresa provisiona sus compras según la evolución del mercado, pero muchas veces sin una adecuada planificación respecto a las compras. Así mismo los colaboradores manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el control de calidad previo a las compras y muchas veces no se analiza la calidad de los pedidos, manifiestan estar de acuerdo en lo que respecta al mantenimiento del archivo de precio de los productos y el análisis de su variación de acuerdo a las estaciones y épocas de campaña de ventas.

Tabla 4.

Percepción sobre la gestión de inventarios en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth – Tarapoto 2019

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	4	16.0	16.0	16.0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	12	48.0	48.0	64.0
DE ACUERDO	9	36.0	36.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

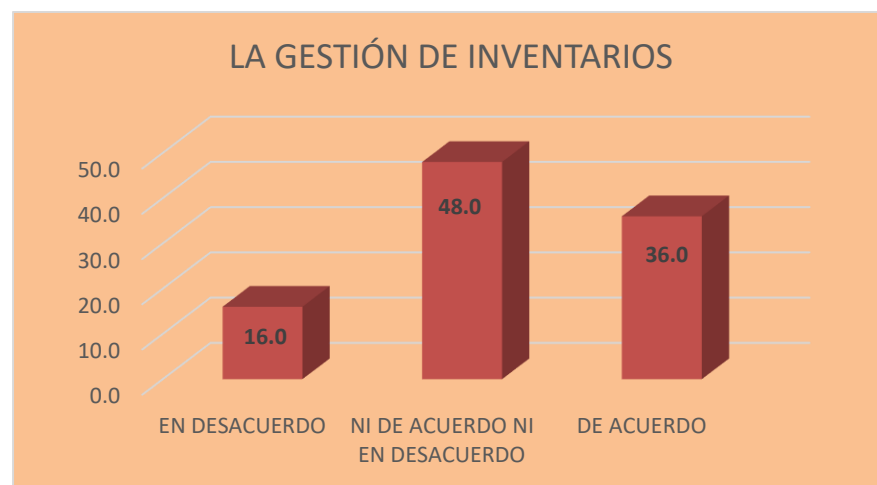


Figura 3. Percepción de la gestión de inventarios en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019

Como se observa en la tabla 4 y figura 3 los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth manifiestan que la gestión logística, en lo que corresponde a la gestión de inventarios, no hallarse de acuerdo ni en desacuerdo en un 48 %, sin embargo, un importante 36 % de las respuestas manifiestan estar de acuerdo con esta gestión. Así los colaboradores perciben que la empresa tiene los mecanismos para una adecuada recepción de los productos, ubica sus productos recientemente recibidos en el lugar adecuado, lo mismo que su almacenamiento, sin embargo no se percibe de una manera fehaciente el manejo sobre los riesgos en la descarga

de los productos y no se evidencia el control de la cantidad y calidad de los productos, no obstante manifiestan que la empresa si cuenta con las condiciones para la conservación, identificación, selección y control de sus productos recibidos.

Tabla 5.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	5	20.0	20.0	20.0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	32.0	32.0	52.0
DE ACUERDO	9	36.0	36.0	88.0
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Percepción sobre la gestión del stock en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth – Tarapoto 2019.

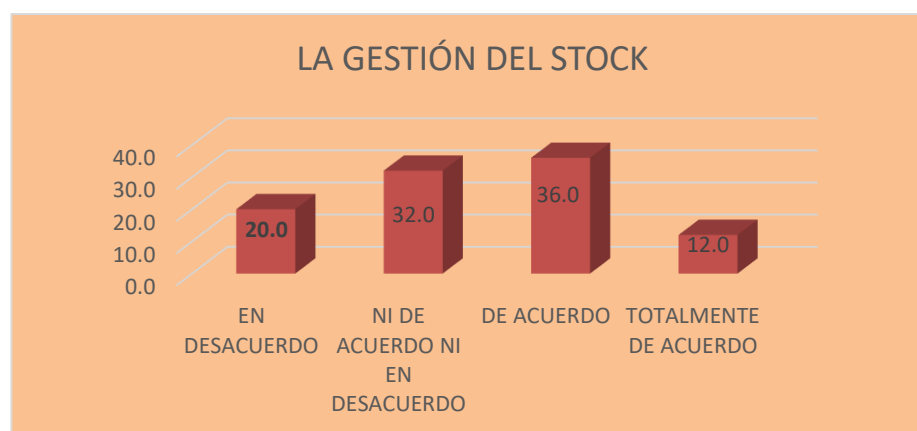


Figura 4. Percepción de la gestión del stock en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Como se observa en la tabla 5 y figura 4, los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth manifiestan que la gestión logística, en lo que corresponde a la gestión del stock, hallarse de acuerdo en un 36 %, sin embargo, un 32 % y un 20 % de las respuestas manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente, con esta gestión. Las respuestas manifiestan que los trabajadores perciben que la empresa considera la disponibilidad de sus productos en función del requerimiento del mercado y la posibilidad de tener artículos disponibles según la demanda del mercado, sin embargo la empresa no cuenta

con indicadores de rentabilidad con relación a la inversión del stock y no conocen si la empresa obtiene la rentabilidad deseada sobre las inversiones de stocks, de manera general manifiestan que la empresa gestiona adecuadamente sus stocks en sus almacenes.

Tabla 6.

Percepción sobre la gestión de la distribución en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	8	32.0	32.0	32.0
NI DE ACUERDO NO EN DESACUERDO	9	36.0	36.0	68.0
DE ACUERDO	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

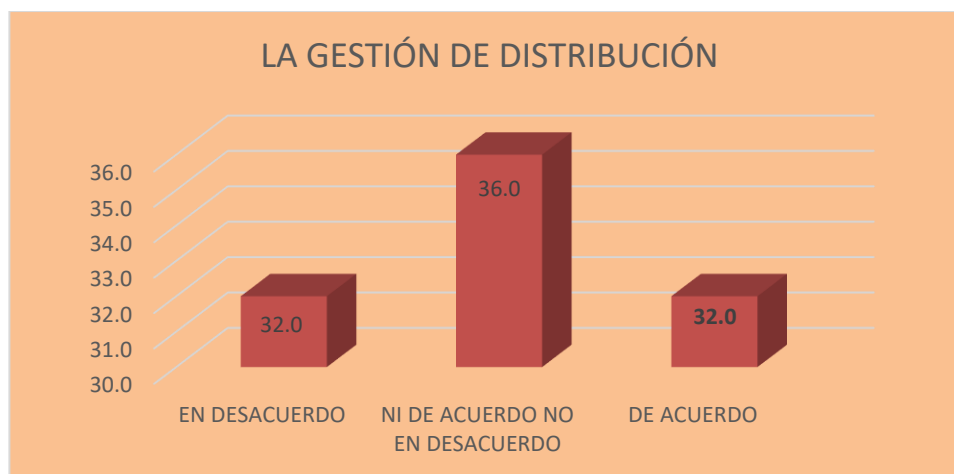


Figura 5.

Percepción de la gestión de la distribución en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

Como se observa en la tabla 6 y figura 5 los colaboradores de la Empresa Kiara Lizeth manifiestan que la gestión logística, en lo que corresponde a la gestión de la distribución, hallarse ni de acuerdo ni en desacuerdo en un 36 %, sin embargo un 32 % manifiesta estar de acuerdo, en tanto que otro 32 % de las respuestas manifiestan estar en desacuerdo, con esta gestión, resultado que permite analizar

que con respecto a esta actividad la empresa dispone de medios necesarios para atender la solicitud del mercado, promueve promociones competitivas con respecto al mercado, cuenta con estrategias de merchandising para exponer sus productos, sin embargo no cuenta con una adecuada red de distribución de sus productos y que la diversidad de su stock no le permite generar promociones de acuerdo con los cambios del mercado.

Tabla 7.

Percepción general sobre la gestión logística en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	3	12.0	12.0	12.0
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	14	56.0	56.0	68.0
DE ACUERDO	8	32.0	32.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

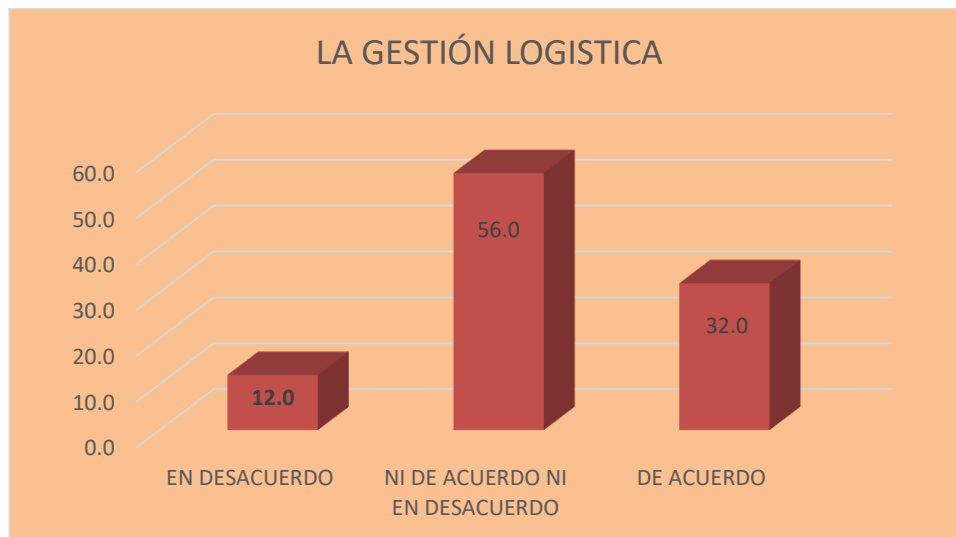


Figura 6. Percepción de la gestión logística en los colaboradores de la Empresa Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

La evaluación de la gestión logística, de manera integral, es apreciada por los colaboradores de la Empresa Zapatería Kiara Lizet, como regular en un 56 %, pues en sus respuestas manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo con las actividades desarrolladas.

III.3. Deficiencias y causas de la gestión logística actual de la empresa Zapatería Kiara Lizeth.

La empresa zapatería Kiara Lizeth tiene un manejo empresarial que se halla en vías de consolidación, siendo en sus orígenes una empresa familiar, se han mantenido en el tiempo, a pesar de presentar muchas deficiencias relacionadas con la logística empresarial, sin embargo, el crecimiento y desarrollo del mercado local le ha permitido mantenerse y mostrar cierta consolidación y posicionamiento en el mercado.

Las deficiencias de la gestión logística, en la presente investigación ha sido evaluada y se han identificado las deficiencias en función de la apreciación de los mismos colaboradores de la empresa, los que en promedio cuentan con cuatro años de permanencia en la empresa. De tal manera que la presente investigación ha podido diferenciar las siguientes deficiencias y sus causas que la originan.

Tabla 8.

Deficiencias y causas en la gestión logística en la empresa Zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019.

ACTIVIDAD	DEFICIENCIA	CAUSA
Compras	No evalúa a sus proveedores en función de su capacidad de respuesta	La empresa no cuenta con un área o sección que cumpla esta función.
	No planifica sus compras teniendo en cuenta los factores de demanda de sus productos	La planificación de las actividades en la empresa es responsabilidad del gerente – propietario.
	La empresa no realiza sus compras en función de las fechas de lanzamiento de un producto	No existe respuesta oportuna por parte de los proveedores.
	La empresa no realiza un control de calidad previo a sus compras	La empresa no cuenta con un área o sección de control interno.
	La empresa no realiza un análisis de la calidad de sus pedidos	La empresa no cuenta con un área o sección de control interno.

Inventarios	No tiene en cuenta los riesgos en la descarga de sus productos	El plan estratégico de la empresa no contempla acciones tendientes a minimizar riesgos.
	No realiza un control de la cantidad y calidad de los productos recibidos	Falta de previsión en el control interno del almacén
Stocks	La empresa no cuenta con indicadores de rentabilidad con relación a la inversión del stock	El plan contable de la empresa no tiene en cuenta la evaluación del este indicador.
	No conocen si la empresa obtiene la rentabilidad deseada sobre las inversiones de stocks.	Los estados financieros no contemplan este indicador.
Distribución	No cuenta con una adecuada red de distribución de sus productos	La empresa no cuenta con canales de distribución descentralizados.
	La diversidad de su stock no le permite generar promociones de acuerdo con los cambios del mercado.	El manejo empírico y por percepción del gerente respecto a la diversidad del stock.

III.4. Propuesta y validación de un modelo de gestión logística para la empresa Zapatería Kiara Lizeth

Plan de logística para la zapatería Kiara Lizet – Tarapoto 2019

Objetivos:

- Perfeccionar el registro de almacén de los productos ofertados, para reducir la inversión en las existencias, reducir el coste de stock y poseer una existencia bastante para que la empresa siempre tenga productos que ofertar.
- Crear una predicción de operación
- Optimizar el uso del capital de trabajo con una información actualizada del inventario
- Mejorar la calidad del servicio

Estrategias

1. Formalizar un procedimiento denominado “punto de venta” para optimizar la empresa del inventario con relación a la entrada y salida de la mercadería.

▪ Antigüedad del inventario

Se deberá contar con un inventario de las unidades, considerando: malogradas, antiguas, en desuso y un registro de las existencias en el almacén.

Valor = Unidades malogradas + Unidades antiguas + Unidades en desuso/Unidades utilizables en el inventario

$$= (54/4890) 100$$

$$= 1 \%$$

▪ Costo de la unidad almacenada

Solicitar al área de almacén un listado de las existencias en stocks por tipos de calzado

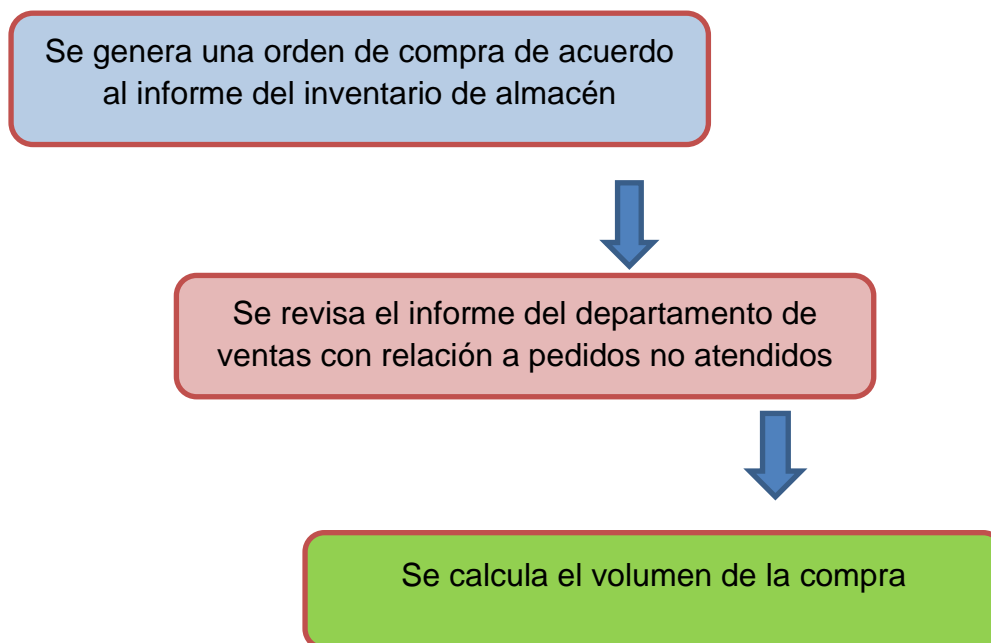
▪ Costo del metro cuadrado en el almacén

Solicitar al jefe de almacén informe del costo y las dimensiones que ocupa la mercadería en el almacén.

Se propone la implementación de un software que permita tener un mejor control de entradas y salida de los diferentes productos, el sistema deberá tener enlaces con los proveedores y con la sucursal que existe en la ciudad e Tarapoto. Este sistema permitirá tener los inventarios actualizados en tiempo real en la empresa Zapatería Kiara Lizeth, generando de esta manera una administración eficiente que permita registrar los ingresos y dejando de lado la información tangible. El sistema además deberá permitir aplicar el ABC de descripciones y permitiendo conocer productos que realmente vamos a necesitar teniendo en cuenta la rotación de pedidos por parte de los clientes. Además, deberá tener una plataforma adecuada de actividades que permita protección, registro de nomenclaturas, adquisiciones, dirección y finanzas, controlar la tienda, punto de venta.

2. Se deberá contar con un sistema de conteo de inventario. En este sentido se propone el método ABC que permitirá a la empresa proveer de mixtura adecuada de inventario. Si la organización usa la aspiración de compra del cliente en su base de datos tiene mejores posibilidades de una excelente mezcla de sus productos que los usuarios desean.

3. Plan de compras



Sistematización de compras

El proceso de compra debe ser sistematizado, para tal efecto se debe contar con un software de inventario, de tal manera que se tenga claridad e que y cuanto de productos nuevos deberá comprarse.

También es preciso indicar que no debemos esperar que el usuario cuando realice un pedido, recién hacer el llenado del stok, en este caso para suplir la salida del producto se recomienda usar un sistema que permita la reordenación del inventario y esto esté automáticamente ligado a las transacciones con el proveedor.

4. Generar un pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas permitirá tener una estimación o previsión de las vetas de un determinado artículo durante determinado periodo futuro. Este aspecto es importante para la Empresa Zapatería Kiara Lizeth porque la demanda de un

determinado artículo o producto es el volumen susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores.

Aplicación de métodos de pronósticos de ventas

- **Análisis de los factores del mercado**

La demanda de un bien o servicio siempre se relaciona con el comportamiento de ciertos factores del mercado. Por eso es importante que la empresa determine o proyecte una estimación de venta, teniendo en cuenta, principalmente, un análisis de los factores que se relacionan con los productos a vender.

- **Método de derivación directa**

La Empresa deberá comprender que es necesario el estudio de los factores relacionados con el producto y las consecuencias directas de su uso y compra, entre estos aspectos tenemos: la durabilidad, el recambio, la moda, los cambios estacionales, etc.

- **Análisis de correlación**

Este método le permitirá a la empresa medir la relación directa entre dos de los factores más importantes del mercado y que tendrán que ser definidos por su estrategia de ventas, teniendo en cuenta que un valor 0 expresa que no existe relación y el valor 1 expresa una relación perfecta.

- **Análisis de las ventas históricas y la tendencia**

Este método le permitirá a la empresa pronosticar sus compras teniendo en cuenta las ventas y la demanda de periodos anteriores, teniendo a la vez en cuenta, otros factores determinantes del mercado y del periodo estacional. Sin embargo, es necesario aclarar que no necesariamente el pronóstico siempre es positivo.

Formulación de indicadores de desempeño

- **Indicadores de inventarios:**

- ✓ Antigüedad del inventario: para evitar artículos obsoletos

Valor = Unidades deterioradas + Unidades obsoletas + Unidades vencidas/Unidades disponibles en el inventario

- ✓ Valor económico del inventario: Permite medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas

Valor = Costo de venta mensual/valor del inventario físico

- ✓ Rotación de mercancía: Valor que reporta la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

Valor = Ventas acumuladas/inventario promedio

- ✓ Duración del inventario: Permite controlar el tiempo y la disponibilidad de los artículos en el almacén.

Valor = Inventario final/Ventas promedio del mes

- ✓ Costo de unidad almacenada: Permite relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.

Valor = Costo del almacenamiento/Nº de unidades almacenadas

- ✓ Costos logísticos vs utilidad bruta:

Valor = Costos totales logísticos/Utilidad bruta * 100

- Indicadores de calidad
 - ✓ Porcentajes de pedidos despachados a tiempo, empaçado de acuerdo con el cliente

 - ✓ Porcentaje de averías en el empaque, averías ocasionadas por el transporte

- Indicadores de compra y abastecimiento
 - ✓ Porcentaje de pedidos de compras generados sin retraso o sin necesidad de información adicional

 - ✓ Entregas perfectamente recibidas: Permite controlar la cantidad de productos recibidos y la puntualidad de la entrega por parte de los proveedores.

Valor = Pedidos rechazados/total de órdenes de compra recibidas * 100

Consideraciones Finales.

La empresa al definir su estrategia competitiva debe identificar en sus procesos los generadores de costos y valor. De ahí que un aspecto importante consiste en identificar la cadena de valor y encaminar todas las acciones necesarias para su fortalecimiento, a través de la logística integral.

Se deberá tener en cuenta que la principal limitante que tiene el sector para invertir en sus procesos logísticos, tecnología e innovación es la propia estructura de las empresas (en el rubro zapaterías, el 85% son micro, pequeña).

V. DISCUSIÓN.

La presente investigación tuvo como propósito analizar la actual gestión logística y elaborar una propuesta que permita mejorar las ventas en la Empresa: “Zapatería Kiara Lizet” de la ciudad de Tarapoto. Para tal efecto, el plan inicial de la investigación, se consideró conocer la percepción sobre la gestión logística por parte de los propios colaboradores de la empresa, en razón de la naturaleza de la misma, se preparó un cuestionario tipo encuesta con 30 ítems los que se refieren a las cuatro principales actividades de la logística, es decir, las compras, los inventarios, la gestión del stock y la distribución. Los resultados obtenidos son considerado válidos, en primer lugar, porque el instrumento de recojo de datos fue validado siguiendo el método del juicio de expertos obteniendo una validez del 87 %, en segundo lugar, se obtuvo una confiabilidad del 83 % según el índice de conbrach, la aplicación del instrumento no ha demandado mucho esfuerzo y la muestra que fue del tipo censal comprendió a los 25 colaboradores que laboran en la empresa, en promedio con tres años de antigüedad. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando la estadística descriptiva, utilizando como herramienta el programa SPSS V22. Una de las limitaciones más trascendentes para la ejecución de la investigación ha sido la disponibilidad de tiempo y de los recursos materiales.

Los resultados encontrados, si bien es cierto, son válidos, sin embargo, solo son aplicables para la empresa en estudio, toda vez que la investigación ha comprendido un estudio de caso único, ciertos aspectos podrán ser considerados como generalizaciones en las empresas del mismo rubro ubicadas en la ciudad de Tarapoto, en razón de que esta ciudad de la región oriental de Perú presenta un mercado bastante homogéneo. No obstante, el método empleado puede ser aplicado en nuevos estudios puesto que la investigación aplica a una descripción de variables conocidas como la logística y las ventas en cualquier negocio de comercio.

La investigación ha permitido analizar la gestión logística en la empresa Zapatería Kiara Lizet, por lo que se puede colegir que esta es apreciada de manera regular, como se evidencia en las respuestas de los colaboradores, el 58 % de las respuestas manifiestan que ellos no están de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión realizada, en tanto que un 32 % reflejan estar de acuerdo, en cuanto a la gestión de compras,

la gestión de inventarios y la gestión de distribución, el 76 %, el 48 % y el 36 %, respectivamente, de las respuestas se hallan orientadas de la misma manera, en cuanto a la gestión del stock es apreciada en un 36 % como de acuerdo, es decir como una gestión adecuada.

Con relación a la gestión de compras, el 76 % de respuestas manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, evaluación que sustenta la propuesta de una nueva gestión en concordancia con (Anaya, 2007), quien resalta la importancia de la búsqueda y evaluación de proveedores, constituye una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos. La gestión de Inventarios, en la percepción de los colaboradores de la empresa, es evidenciada como no estar de acuerdo ni en desacuerdo en un 48 % de las respuestas, al respecto (Piche, 2008), manifiesta que a pesar de que el manejo de inventario en teoría es conocido, su seguimiento no está suficientemente estandarizado; de ahí la importancia de desarrollar conceptos integrales de la administración logística, que ayudará a un mejor control de inventarios y por lo tanto al abastecimiento oportuno y ausencia de desperdicio por fechas de caducidad, incluyendo formatos adaptables a la poca tecnología con que se cuenta actualmente que le permitan una mejor comunicación con los abastecedores.

La gestión del stock en la empresa Zapatería Kiara Lizet, es apreciada como adecuada en un 36 % de las respuestas en la que los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con esta gestión, de la misma manera un importante 32% la considera regular pues refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Choperena, (2008), refiere que se logró determinar que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio a un cliente, optimizando la fase de manejo del stock al menor costo posible; en tanto Valdera, (2008), reporta que en su investigación obtuvo como resultado que en el área de bazar de la COSEMSELAM presenta problemas sobre disponibilidad en los stocks de sus productos, así como también no se brinda un buen servicio adecuado al socio y/o clientes, aspectos que para la presente investigación sirvieron de fundamento en la elaboración de la propuesta del plan logístico.

La evaluación de la gestión logística de la presente investigación se complementa con las actividades desarrolladas en la distribución de los productos, al respecto los colaboradores de la empresa refieren no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo que se coligue que esta actividad es desarrollada de manera regular generando una inadecuada logística, evidentemente como lo señala (Escobar, 2007), una adecuada distribución de productos dentro de una organización pasa por la implementación de la unificación las unidades de distribución Internas, lo cual se propone como la solución más factible para enfrentar los problemas detectados durante el análisis del sistema de gestión logística.

Con relación a la propuesta generada producto de la evaluación de la gestión logística, la investigación ha derivado en la concepción y formulación de un plan que comprende los aspectos de la definición de estrategias, el pronóstico de las ventas y los indicadores del desempeño. Gómez, (2008) señala que un modelo de gestión logística debe tener todas las funciones de la logística de abastecimiento internacional concordante con los modelos encontrados, que plantea los tres flujos de la logística, además que ve al subsistema de abastecimiento como un todo y que además afecta a todo el sistema logístico; por eso se tienen en cuenta los otros dos subsistemas como punto de partida del mismo y el apoyo de la gerencia estratégica para generar la confianza y los grupos de trabajo necesarios para el correcto funcionamiento del modelo.

VI. CONCLUSIÓN.

- 5.1 La gestión logística en la Empresa Zapatería Kiara Liset de la ciudad de Tarapoto, es ejecutada de manera regular en la apreciación de los colaboradores de la empresa, el 56 % de sus respuestas manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 5.2 Las ventas en la empresa han evolucionado en los dos últimos años, de 698 mil en el 2017 a 811 mil soles en el año 2018. No obstante, existe una brecha del 27% y del 21% en cada uno de estos dos años con respecto a la meta de ventas programada por la empresa.
- 5.3 La gestión logística ha sido evaluada en cuatro de sus dimensiones: la gestión de compras, del inventario, del stock y la gestión de distribución. Cada una de ellas reporta un 76 %, 48 %, 32 % y 36 %, respectivamente de ejecución regular, manifiesta en las respuestas ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- 5.4 Las principales encontradas están referidas a la gestión de compras pues la empresa no cumple con evaluar a sus proveedores, no planifica sus compras, ni tiene en cuenta las fechas de lanzamiento y no realiza un control previo a las compras.
- 5.5 También se han hallado deficiencias referidas a la gestión de inventarios y del stock y comprenden: no tienen en cuenta los riesgos en la descarga de los productos, no se realiza un control en la cantidad y calidad de los productos recibidos, no se tienen en cuenta los indicadores de rentabilidad y la empresa no sabe si obtiene la rentabilidad deseada sobre las inversiones del stock.
- 5.6 En lo que corresponde a la distribución las deficiencias encontradas están referidas a una inadecuada red de distribución de sus productos y no se tienen en cuenta los cambios estacionales.

5.7 Se ha generado la propuesta y la correspondiente validación de gestión logística la que se expone en el ítem 3.4 del capítulo de resultados.

VII. RECOMENDACIONES.

- 6.1 Se recomienda la inmediata implementación de la propuesta del plan logístico elaborado en la presente investigación.
- 6.2 Elaboración de un plan estratégico concordante con la gestión logística, es decir con la cadena de suministro de los productos que comercializa la empresa.
- 6.3 Elaboración de un plan de compras de acuerdo con la demanda y cambios estacionales del mercado.
- 6.4 Implementar los mecanismos de control necesarios para un adecuado manejo de la gestión de inventarios y del stock.
- 6.5 Mejorar las estrategias de distribución de los productos que comercializa la empresa en función de la demanda y cambios estacionales del mercado
- 6.6 Capacitar a la fuerza de ventas de la empresa a fin de poder disminuir la brecha en cuanto a metas de ventas programadas.

VIII. REFERENCIAS.

Acosta, Z. (2004), distribución logística, Bogotá: Editorial horizonte. Alvarado, J. (2017). Gestión De Almacenes Para Mejorar La Productividad En La Empresa Lumen Ingenieria S.A.C., Los Olivos ,2017. (Universidad César Vallejo). Lima, Perú. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12233/Alvarado_CJ.pdf?sequen ce=1&isAllowed=y

Alegria (2013) "Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca -2012" (Tesis de titulación). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/198/1/TL_Zarpan_Alegria_DianaJaneth.pdf

Alva, C. (2009), "Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora". Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Trujillo. Perú. Recuperado el 18 de febrero del 2015 de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273770/2/CAIva.pdf>

Arteaga, W. J., & Arévalo, C. E., & Molano, J. A. (2019). Proceso logístico de las pymes floricultoras - Provincia Sabana Centro. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88),1029-1048. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051003>

American Marketing Association. Dictionary of Marketing Terms. [en línea] enero, 2004. Disponible en: <http://www.marketingpower.com>. [Consulta: 10 de mayo de 2013.]

Anaya, J. J., (2010) *Logística Integral-La función operativa de la empresa*. 3ra Edición, Madrid-España: Esic Editorial.

Avendaño, E, & Silva, H (2018). Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las Pymes de confecciones en Colombia. *Telos*, 20(3),510-536. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357002009>

Ballow, R. (2004) *Logística- Administración de la cadena de suministro*. 5ta Edición, DF- México: Industria Editorial Mexicana.

Barro, D. (2013), "Propuesta de mejora para la gestión de logística de empresas de servicio". Escuela Superior Politécnica del litoral. Guayaquil. Ecuador. Recuperado el 15 de febrero del 2015.

Barquín, J. Generalidades sobre gestión de compras. [en línea] julio, 2008. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/generalidades-sobre-la-gestion-de-compras.htm>. [Consulta: 27 de mayo de 2013.]

Bernstein A. L. (1995). *Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e interpretación*. Publicación de Irwin – España. Díaz dos Santos.

Bonta P. & Farber M. (1994). 199 *Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. Grupo Editorial Norma. Pág. 37.

Briñez, M, & Torres, F. (2015). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, 2(4),31-48. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN: 2443-4256. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056600002>

Calderón. (2014). En su tesis titulada “Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa Distribuciones Naylamp S.R.L”, presentado en la facultad de ciencias empresariales en la Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo

Chiclayo-Perú

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/213/2/TL_CalderonAlvarezGraciela_CorneteroSuybateA uri.pdf.txt

Calzado-Girón, D. (2020). La gestión logística de almacenes en el desarrollo de los operadores logísticos. *Ciencias Holguín*, 26(1),59-73. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN:. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181562407005>

Castillo, J. (2015). Propuesta de mejora en la gestión logística interna en la empresa Dysmar EIRL- año 2015 [Universidad Nacional de Piura]. <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/400/ADM-CAS-SFI15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CONCYTEC. (2018). Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (p. 60). p. 60. Retrieved from <https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/DocumentoTIC.pdf>

Cortes, R. La venta. [en línea] [s.a.] Disponible en: <http://www.galeon.com/cortes/enlaces18790.html>. [Consulta: 13 de junio de 2013.]

Choperena, F. (2008) *Estudio de la gestión logística de la empresa Coppel en el mercado nacional e internacional, el caso de Argentina*. Instituto Politécnico Nacional, en México.

Elizalde, L. (2018). Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/almacenes-inventarios.html>

Eller, M. E. Gestión profesional de ventas. [en línea] 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-profesional-ventas/gestion-profesional-ventas.shtm>. [Consulta: 13 de junio de 2013.]

Ferrin, A. (2007). *Gestión y Logística de Almacenes*. 3° Edición. Perú: Editorial Macro.

García, E. Tipos de compra. [en línea] febrero, 2005. Disponible en: <http://www.wexterbox.com/compras.htm>. [Consulta: 10 de mayo de 2013.]

González, M. Concepto de mercado y sus tipos. [en línea] julio, 2002. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm>. [Consulta: 13 de junio de 2013.]

Gómez, C (2008). *Propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima. Caso Manizales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia, en Colombia.

Guido, &. Mercado. [en línea] 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>. [Consulta: 10 de mayo de 2013.]

Hurtado. (2019) “Análisis de la gestión logística y el sistema de distribución en la empresa consorcio Nex Perú S.A.C, La Victoria”, Universidad cesar vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56590/Hurtado_CLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Metropolitano de Lima. Guía de gestión logística de las empresas de transporte. [en línea] abril, 2008. <http://www.protransporte.gob.pe/Curso%20Transportistas/TEMA%208%20GESTION%20LOGISTICA%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20DE%20TRANSPORTE.pdf>. [Consulta: 10 de mayo de 2013.]

Jaramillo, Rebeca. Mercado. [en línea] noviembre, 2007. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos52/mercado/mercado.shtml?monosearch> [Consulta: 27 de junio de 2013.]

Jiménez L. & MEOÑO B. (2020). "Diseño de un Sistema de Almacenamiento para mejorar la Gestión Logística de productos refrigerados en la empresa Gp Pharm S.A - Chorrillos 2020", Universidad cesar vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53282/Jimenez_LJO%20-%20Meo%c3%b1o_BEASD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kotler, P. Concepto de ventas. [en línea] agosto, 2005. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/venta/concepto-de-venta.html> [Consulta: 10 de noviembre de 2008.]

Kotler, P, Gary, A. y Hall, P. 2006. *Fundamentos de Marketing*. Sexta edición. Pág. 7

Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh. (1998). *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*, the International Journal of Logistics Management. Vol.9, nº 2.

Manrique, M. A. L, & Tevés, J, & Taco, A. M, & Flores, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88),1136-1146. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051009>

Mansilla (2016) “propuesta de una mejora en la gestión de la cadena logística de una empresa manufacturera”, universidad privada de ciencias aplicadas, Lima. PERU

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621338/TESIS%20-%20FINAL%2028-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mora, C. El producto y su ciclo de vida. [en línea] noviembre, 2007. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/el-producto-y-su-ciclo-de-vida.htm> [Consulta: 10 de Mayo de 2013 .]

Moreno, K, & Bonilla, D. (2019). Logística y control de stock. Caso de estudio en librerías y papelerías. Revista Venezolana de Gerencia, 24(88),1304-1315. [fecha de Consulta 11 de agosto de 2021]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051020>

Muñiz, R. Producto y precio. [en línea] 2006. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm> [Consulta: 13 de Mayo de 2013.]

Olazabal, D. Gestión de venta. Material de apoyo para dependientes comerciales. [en línea] 2007. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos46/gestion-de-venta/gestion-de-venta3.shtml> [Consulta: 10 de junio de 2013.]

Pereira, J. E. Ciclo de vida del producto. [en línea] julio, 2006 (a). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/ciclo-de-vida-del-producto.htm> [Consulta: 10 de Mayo de 2013.]

Peresson, L. Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente. [en línea] abril, 2008. Disponible en: http://www.wikilearning.com/monografia/sistemas_de_gestion_de_la_calidad_con_enfoque_al_cliente-iv_cliente_y_calidad_de_servicio/26135-4. [Consulta: 27 de junio de 2013.]

Piche, F (2008). *Gestión logística en el manejo de inventarios para asegurar el abastecimiento oportuno de medicamentos antirretrovirales en proyectos de ayuda humanitaria, dirigida al hospital de Coatepeque. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala*

Romero, A. (2007). *El sistema de gestión de venta*. La Habana. Grupo Empresarial de la Construcción. 30 p.

Soret, Ignacio, (2010). *Logística y operaciones de la empresa*, Madrid-España: Esic Editorial.

Valdera, C. (2008). *Diseño de un modelo de gestión logística para mejorar los procesos y eficiencia de sus operaciones en el área de bazar de la Cosemselam.2008. Perú, Chiclayo: Universidad San Martín de Porres.*

Thompson, I. Definición de venta. [en línea] julio, 2006 (a). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/venta/definición-de-venta.html> [Consulta: 10 de mayo de 2013

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA LA GESTIÓN LOGÍSTICA

El siguiente es un cuestionario se aplicará con la finalidad de conocer su opinión general sobre la gestión logística en la Empresa Zapatería Kiara Lizet, se agradece de antemano su atención, sinceridad y participación. La encuesta es anónima.

A continuación, se presenta una serie de enunciados léalos detenidamente y según su opinión marque con X en el casillero indicado, recuerde que no existen respuestas incorrectas o inválidas. Tome en cuenta las siguientes indicaciones:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

DIM.	N°	ÍTEMS	ESCALA				
			1	2	3	4	5
Compras	1	La empresa evalúa a sus proveedores en función de su capacidad de respuesta					
	2	La empresa mantiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores					
	3	La empresa provisiona sus compras teniendo en cuenta las características económicas y financieras del mercado.					
	4	La empresa planifica sus compras teniendo en cuenta los factores de demanda de sus productos					
	5	La empresa al comprar tiene en cuenta las características técnicas, precios y condiciones de entrega de sus productos					
	6	La empresa planifica sus pedidos en función del artículo y del proveedor					
	7	La empresa planifica sus compras teniendo en cuenta los tiempos de entrega					
	8	La empresa compra en función de las fechas de lanzamiento de un producto					
	9	La empresa realiza un control de calidad previo a sus compras					
	10	La empresa analiza la calidad de sus pedidos					
	11	La empresa mantiene un archivo de los precios de sus productos					
	12	La empresa analiza las variaciones del precio					
Inventarios	13	La empresa una adecuada recepción de sus productos					
	14	La empresa tiene en cuenta los riesgos en la descarga de sus productos					
	15	La empresa realiza un control de la cantidad y calidad de productos recibido					
	16	La empresa ubica sus productos recientemente recibidos en el lugar adecuado					
	17	La empresa realiza un adecuado almacenamiento de sus mercaderías					
	18	La empresa tiene en cuenta las condiciones para su conservación, identificación, selección y control de sus productos recibidos					
Stocks	19	La empresa considera la disponibilidad de sus productos en función del requerimiento del mercado					
	20	La empresa está en la posibilidad de tener artículos disponibles según la demanda del mercado					
	21	La empresa tiene cuenta los indicadores de rentabilidad con relación a la inversión del stock.					
	22	La empresa obtiene la rentabilidad deseada sobre las inversiones de stocks					
	23	La empresa cuenta con los documentos necesarios para gestionar los inventarios					
	24	La empresa gestiona adecuadamente sus inventarios					
Distribución	25	La empresa dispone de medios necesarios para atender la solicitud del mercado					
	26	La empresa posee una adecuada red de distribución de sus productos					
	27	La empresa promueve promociones competitivas con respecto al mercado					
	28	La diversidad de su stock le permite generar promociones de acuerdo con los cambios del mercado					
	29	La empresa cuenta con estrategias de merchandising para exponer sus productos					
	30	Las estrategias de merchandising utilizadas por la empresa usan tecnología actual.					

CUESTIONARIO PARA LA GESTIÓN DE VENTAS

El siguiente es un cuestionario se aplicará con la finalidad de conocer su opinión general sobre la gestión de ventas en la Empresa Zapatería Kiara Lizet, se agradece de antemano su atención, sinceridad y participación. La encuesta es anónima.

A continuación, se presenta una serie de enunciados léalos detenidamente y según su opinión marque con X en el casillero indicado, recuerde que no existen respuestas incorrectas o inválidas. Tome en cuenta las siguientes indicaciones:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

Cuestionario par la gestión de ventas

Factores derivados del mercado

1. La empresa por medir y hacer el pronóstico de la demanda
2. Tiene la empresa conocimiento de la segmentación del mercado que satisface
3. La empresa ha seleccionado adecuadamente su mercado potencial

Factores derivados del producto

4. En la empresa para vender se tiene en cuenta la calidad del producto
5. Se evalúa en la empresa el precio a vender
6. La empresa tiene en cuenta los diseños de los productos a vender
7. Se seleccionan adecuadamente las marcas a vender
8. Se tiene en cuenta la opinión del consumidor respecto al producto que compra

Factores derivados de la venta

9. Los vendedores tienen en cuenta la atención del cliente hacia un producto
10. Los vendedores se preocupan por generar el interés del cliente por un producto
11. Los vendedores sostienen el deseo del cliente por comprar un producto
12. Los vendedores fomentan la convicción del cliente que el producto que compra le será útil

13. Los vendedores incitan la acción del cliente a realizar la compra del producto
Factores derivados de la compra

14. La ubicación de la empresa evita gastos de transporte al cliente para la compra del producto

15. La empresa satisface la necesidad de compra porque cuenta con los productos adecuados

16. La empresa realiza con eficacia la entrega de los productos comprados

17. La empresa cuenta con proveedores de calidad para sus productos

Factores derivados del cliente

18. La empresa se preocupa porque los clientes realicen compras reiterativas

19. La empresa trata al cliente con un sistema adecuado

20. Lo que propone el vendedor se materializa en la venta

21. Los vendedores son capaces de tomar decisiones a favor de su cliente

22. La empresa soluciona los problemas de sus clientes.

Cuantifique

Salarios justos

Respeto

Innovación y cambio

Conocer al cliente

Factores derivados del mercado

Medición y pronóstico de la demanda

Segmentación del mercado

Selección de un mercado

Factores derivados del producto

Calidad

Precio

Diseños

Marcas

Imagen

Factores derivados de la venta

Atención del cliente

Despertar el interés del cliente

Alimentar el deseo del cliente
Incitar la acción del cliente

Factores derivados de la compra

Gastos de transporte
Disponibilidad de suministro
Eficacia en las entregas
Calidad de los proveedores

Factores derivados del cliente

Compra reiterativa
Sistemas
Menos promesas
Decisiones
Soluciones
Cuantifique
Salarios justos
Respeto
Innovación y cambio
Conocer al cliente

ENCUESTA PARA LA GESTIÓN DE VENTAS

SATISFACCIÓN

1. Considera que el cliente se sienta complacido del producto que adquiere
2. Con su técnica de venta capta la atención del cliente hacia el producto que ofrece
3. Logra despertar el interés del cliente por conocer el producto que le ofrece
4. Logra alimentar el deseo del cliente por comprar el producto.
5. Fomenta la convicción del cliente de que sus necesidades serán cubiertas al adquirir el producto.
6. Incitar la acción del cliente a realizar la acción de comprar el producto.
7. La empresa ofrece productos de calidad para el segmento del mercado deseado a satisfacer.
8. La empresa ofrece productos competitivos para el segmento del mercado deseado a satisfacer.
9. Cuenta con el conocimiento y la claridad suficiente acerca de lo que es una venta de calidad
10. Tiene conocimiento de lo que se requiere para generar ventas de calidad diaria

EL EQUIPO DE VENTAS

11. Considera adecuado el diseño de la estrategia de acción y método de gestión de ventas
12. La empresa establece objetivos realizables
13. Considera adecuado el número de vendedores en el equipo de ventas de la empresa
14. La empresa cuenta con un sistema de remuneración que motiva
15. La empresa considera acciones de formación, animación y control del equipo de ventas

EL MERCADO

16. La empresa tiene estima el tamaño presente y futuro del mercado objetivo
17. Se considera en la empresa los diferentes grupos de consumidores que se pueden formar
18. La empresa evalúa el atractivo de cada uno de los segmentos a los que pretende llegar
19. La empresa selecciona aquellos grupos a los que pretende atender

EI PRODUCTO

20. El consumidor reconoce las marcas que ofrece la empresa
21. Las marcas que ofrece la empresa poseen una imagen determinada
22. La empresa tiene en cuenta el ciclo de vida del producto

- 23. La empresa relaciona la calidad con el precio de los productos que oferta
- 24. La empresa considera el, diseño y envase del producto que oferta
- 25. La empresa tiene en cuenta la marca e imagen de los productos que oferta

LAS VENTAS

- 26. La empresa tiene en cuenta la estrategia de venta personal
- 27. El equipo de ventas presta atención o recepción de pedidos
- 28. El equipo de ventas está preocupado por la búsqueda y obtención de pedidos
- 29. El equipo realiza exhibiciones del producto en el negocio con el cliente
- 30. La empresa utiliza tecnología informática en sus ventas

Operacionalización de variables.

888VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable única</p> <p>GESTIÓN DE LOGÍSTICA</p>	<p>Se define como: "todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un coste razonable"</p>	<p>La variable se medirá en la percepción del gerente y los colaboradores de la "Zapatería Kiara Lizeth" mediante un cuestionario de entrevista que contendrá el escrutinio de las dimensiones e indicadores de la misma utilizando para tal efecto una escala de medición tipo Likert</p>	<p>COMPRAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Mercados - Requerimientos - Tiempo de entrega - Calidad - Precios
			<p>ALMACENAMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción - Descarga - Cantidad/calidad - Ubicación - Proceso - Custodia
			<p>STOCKS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios - Disponibilidad - Rentabilidad/inversión del stock
			<p>DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del producto - Promociones - Merchandising
			<p>VENTAS/CLIENTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de stocks - Rapidez de la información - Despacho